



Sessional Paper No. 78
1st Session 39th Parliament
Tabled MAR 17 2008
Tabling Clerk: w.f.z.

COPY

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

HYDRO ONE INC.–ACQUISITION OF GOODS AND SERVICES

(Section 3.07, 2006 Annual Report of the Auditor General of Ontario)

2nd Session, 38th Parliament
56 Elizabeth II

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts

Hydro One, Inc : acquisition of goods and services (Section 3.07, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

Text in English and French on inverted pages

Title on added t.p. Hydro One, Inc : acquisition de biens et services (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.07)

Also available on the Internet.

ISBN 978-1-4249-4553-5

I. Hydro One, Inc —Auditing. 2. Hydro One, Inc —Procurement. 3. Government purchasing—Ontario. I. Title. II. Title. Hydro One, Inc : acquisition de biens et services (Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.07)

HD9685 C33 O56 2007

354 4'925309713

C2007-964008-7E

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

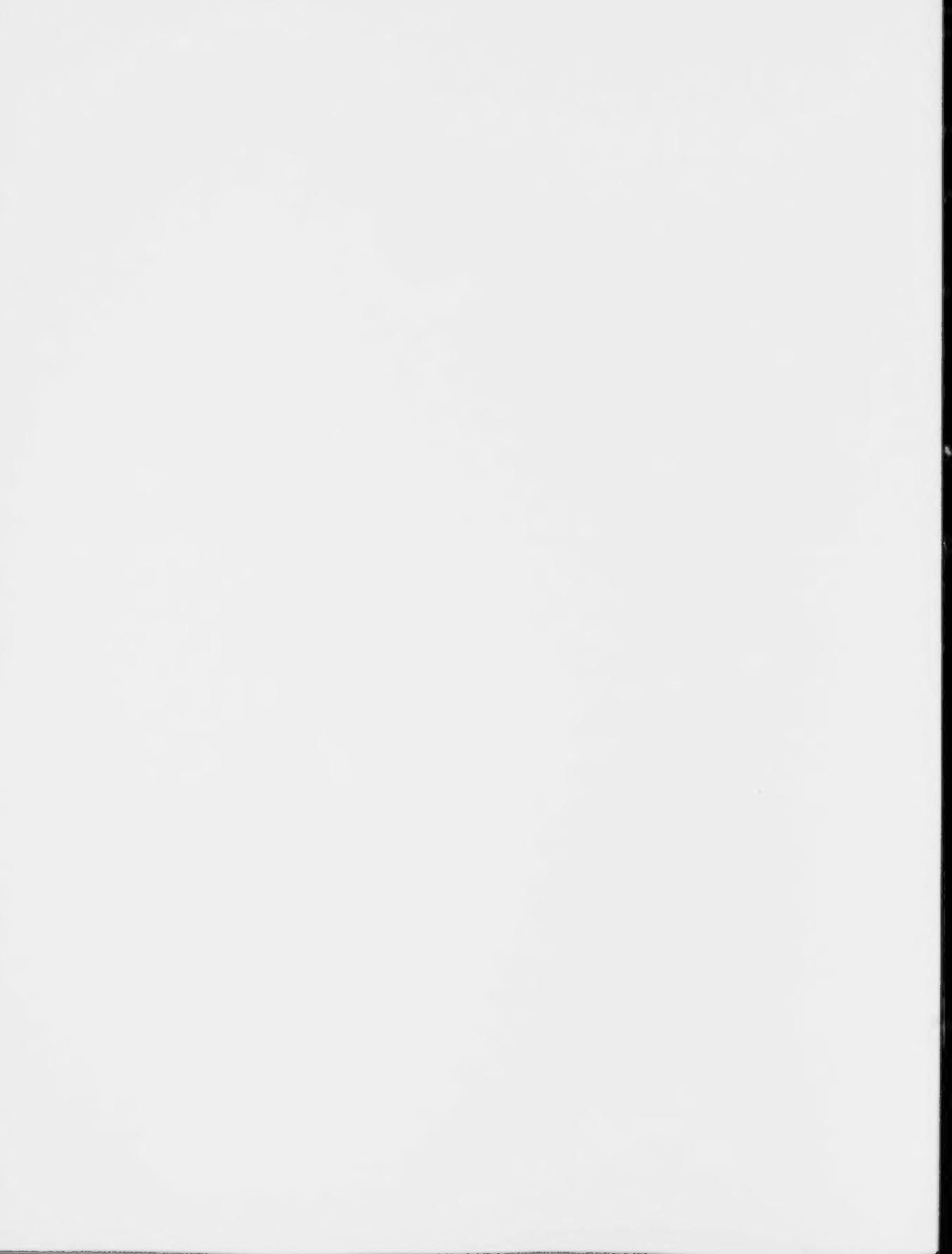
The Honourable Michael A. Brown, MPP
Speaker of the Legislative Assembly

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and
commends it to the House.

Norman Sterling, MPP
Chair

Queen's Park
June 2007



STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

2nd Session, 38th Parliament

NORMAN STERLING
Chair

ERNIE HARDEMAN
Vice-Chair

JEAN-MARC LALONDE

RICHARD PATTEN

LISA MACLEOD

LIZ SANDALS

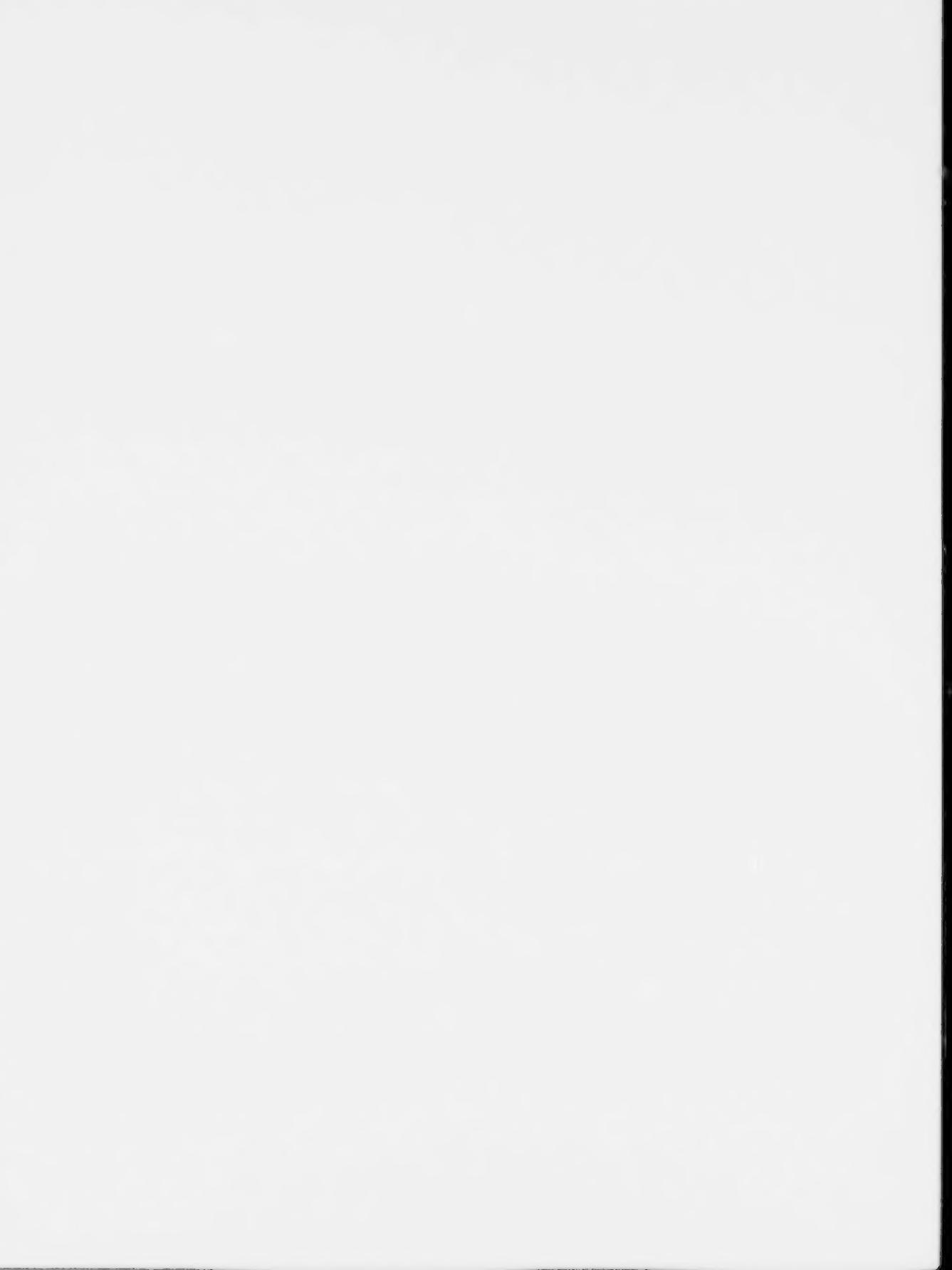
SHELLEY MARTEL

MONIQUE M. SMITH

JOHN MILLOY

Katch Koch
Clerk of the Committee

Ray McLellan
Research Officer



CONTENTS

PREAMBLE	1
Acknowledgements	1
1. BACKGROUND	1
1.1. Audit Objectives	1
1.2. Main Audit Findings	2
1.3. Introductory Comments - Corporate Profile	2
Corporate Accountability Framework	2
1.4. Audit Related Initiatives (2007)	3
Hydro One's Amended Procurement Policy (2007)	3
Review Panel Appointed (2007)	3
1.5. Response to Committee Recommendations	3
List of Committee Recommendations	4
OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS	6
2. PROCUREMENT OF GOODS AND SERVICES	6
Management and Administration of Acquisitions	6
Policy Amendments and Application	6
2.1. Blanket Purchase Orders	7
Revised Procedures for Blanket Purchase Orders	8
2.2. Single Sourcing	9
Competitive Selection and Single Sourcing	10
2.3. Management of Outsourcing Agreement	11
Outsourcing and Benchmarking - Capgemini Project	12
3. CORPORATE CARD PURCHASES	13
3.1. Administration of Corporate Charge Cards	13
Improved Administration	14
3.2. Review of Monthly Statements	15
Corporate Credit Card Cash Advance	16
3.3. Monitoring Corporate Charge Cards	17
Monthly Charge-card Accountability	17
3.4. Business Expenses and Employee Recognition	18
Agency Review Panel (2007)	19
Former President/CEO's Resignation	19
Remedial Measures - New Procedures	20
4. INTERNAL AUDITS – HYDRO ONE INC.	21
APPENDIX NO. 1	23
Status of Hydro One Inc.'s Response to the Auditor General's 2006 Recommendations	23
APPENDIX NO. 2	35
Hydro One Inc. Procurement Policy (2007)	35
NOTES	40



PREAMBLE

The Standing Committee on Public Accounts held hearings on the Auditor General's report on *Hydro One Inc. - Acquisition of Goods and Services* on February 13, 2007. The Committee endorsed the findings and recommendations in the Auditor General's *2006 Annual Report* (s. 3.07).

Each section of this report provides an introduction based directly on the Auditor's report, references to Hydro One Inc.'s 2007 status report and an overview of the hearings. The Committee has prepared recommendations based on its findings.

Acknowledgements

The Standing Committee on Public Accounts would like to take this opportunity to acknowledge the assistance provided by the officials that attended the February 2007 hearings, namely: the Deputy Minister of Energy and Ministry staff, and the Chair of Hydro One Inc.'s Board, the Corporation's President and Acting CEO, CFO, and senior staff. Furthermore, the Committee appreciated the attached status report received prior to the hearings, entitled *Summary Status Table in Response to the 2006 Report of the Auditor General of Ontario, Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services - Hydro One Inc.*

Finally, the Committee was appreciative of the assistance provided during the hearings and the deliberation stage by the Office of the Auditor General, the Clerk of the Committee, and the Research Officer from the Ontario Legislative Library's Research and Information Services Branch.

1. BACKGROUND

Hydro One Inc. (Hydro One/the Corporation) is wholly owned by the Province of Ontario and has responsibility for the transmission and distribution of electricity within Ontario. The Corporation controls approximately \$12 billion in assets which include the transmission and distribution systems. The infrastructure is comprised of generators, and approximately 28,600 kilometres of high-voltage transmission wires and 124,000 kilometres of low-voltage wires. Over \$800 million was spent on the procurement of goods and services in the 2005 calendar year.

An outside service provider has primary responsibility for general purchasing activity. However, Hydro One departments and individuals directly purchased approximately \$163 million worth of goods and services in 2005 (approximately 20% of expenditures) using corporate charge cards.

1.1. Audit Objectives

The audit objective was to assess whether the Corporation had adequate systems and procedures in place to ensure that goods and services were acquired with due

regard for value for money, and in compliance with corporate policies and sound business practices.¹

1.2. Main Audit Findings

The Auditor General (Auditor) concluded that Hydro One Inc. generally had adequate policies to help ensure that goods and services were acquired with due regard for value for money. Nevertheless, systems and procedures did not ensure compliance with corporate policies. In 2004, Hydro One's internal audit department concluded that internal controls over several key areas of the Corporation's purchasing function needed to be improved. The Auditor reported in 2006 that a number of the internal control weaknesses noted by internal audit had not been addressed.

The Auditor identified several areas of concern related to blanket purchase orders; the acquisition of goods and services; compliance with procurement policies; contract management; a major outsourcing agreement; corporate charge-cards; costs related to charge-card cheques; and review procedure for charge-card expenditures. The Committee has addressed some of these matters in this report.

1.3. Introductory Comments - Corporate Profile

During the hearings the Corporation provided supplementary information, noting that Ontario's electricity system is based on private and public sector management approaches and organization.

Hydro One provides the transmission infrastructure as a monopoly service making operating and investment decisions, while operating at arm's length from the government.² Over the past five years improvements have been made to this system, through an investment of approximately \$2 billion, with plans for a similar investment over the next two years.³

This system is central to the province's economic health; however, it is an aging system.⁴ The Corporation discussed this matter in terms of financial performance and reduced overall costs, noting the role of controls and performance; the increase in net income from \$396 million to \$483 million during the period 2003 to 2005; the introduction of business planning to ensure a focus on productivity, while reducing costs and realizing savings; and its demonstrated stable and strong credit ratings.⁵

Corporate Accountability Framework

The accountability framework is comprised of various components, for example, salary disclosures, meeting with legislative committees, providing information of a strategic nature affecting the Corporation and/or its subsidiaries; consulting on multi-year business plans; delivering quarterly financial reports; seeking approvals on such matters as the proposed sale of assets; providing minutes of board meetings; and responding to government information requests.⁶ In addition the Minister of Energy meets regularly with the Chair of Hydro One to discuss

issues of interest to the government as shareholder. The Ontario Energy Board regulates Hydro One and is responsible for reviewing the Corporation's costs, and determining what expenditures can be passed on in transmission and distribution rates.⁷

The Corporation is subject to the financial control and disclosure requirements of the Ontario Securities Commission and rating agencies. It is audited by external auditors, undergoing extensive reviews of expenditures and operations by the Ontario Energy Board, and is now subject to value-for-money audits by the Auditor General.⁸

1.4. Audit Related Initiatives (2007)

According to the Corporation, the Auditor recognized that its policies were adequate to ensure that goods and services were acquired with due regard for value for money. Furthermore, the Corporation is of the opinion that the Auditor's recommendations are for the most part reasonable and in accordance with its existing policies.

Hydro One's Amended Procurement Policy (2007)

In 2006, management was in the process of implementing procedures to strengthen controls to address previous internal audit findings, in conjunction with the Auditor's 2006 recommendations. According to the Corporation, of concern was the need to strengthen compliance procedures.⁹ Policies have been revised to help ensure that adequate procedures are in place to ensure compliance (Appendix No. 2 - *Hydro One Inc. Procurement Policy [2007]*).¹⁰

Review Panel Appointed (2007)

The Minister of Energy announced the establishment of a panel on January 29, 2007 to address compensation arrangements for senior provincial energy sector executives and to assess energy agency overlap and duplication between agencies.

1.5. Response to Committee Recommendations

The Committee requests that Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on this report within 120 days of the date of tabling with the Speaker, Legislative Assembly of Ontario. In the event that the Committee concludes that an alternative timeframe is warranted, it will be indicated in the body of the recommendation.

Incomplete Corporation Initiatives

The Committee concluded that Hydro One Inc. should report to the Standing Committee on Public Accounts providing an update on all outstanding commitments, as noted in the *Summary Status Table in Response to the 2006 Report of the Auditor General of Ontario, Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services - Hydro One Inc.* This information should be submitted

within 120 days of the date of tabling this report with the Speaker, Legislative Assembly of Ontario.

List of Committee Recommendations

1. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the implementation of new corporate measures to ensure compliance with procurement policies for the acquisition of goods and services.

2. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the improvements introduced for the management of Blanket Purchase Orders (BPOs) including the process for renewing BPOs and reducing their extension; the process for reporting on the status of expiring and renewed BPOs; and the requirement that significant modifications to contracts and conditions be documented and properly approved.

Hydro One Inc. should also report on whether current BPO contracts have been reviewed to ensure that they are in compliance with the new procedures.

3. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the application of procedures to ensure compliance with policies governing single sourcing. The report should include the application of the checks and balances with attention to the following: adherence to criteria/guidelines on acceptable business circumstances for single source purchases; compliance with single source approval requirements, and assembling the necessary documentation when using this form of procurement.

4. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the status of its efforts to retain external entities to benchmark outsourced services, and that it identify the business areas affected (e.g., customer service operations, information technology, supply management, human resources, finance, and settlements).

5. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the overall management and accountability of the cash advance feature on corporate credit cards. The report should address the findings of the Corporation's assessment of this feature based on a risk-versus-benefit-to-the-company methodology, outlining any change in policy.

6. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the decision to reinstitute compliance audits. The report should include the results of any recent audits.

7. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the new procedures pertaining to the management and approval of employee business expenditures. The report should include the results achieved from the implementation of the following components of the new guidelines:

- . the reinstated sample compliance audit (the results being communicated to the divisional vice presidents for action where required); and**
- . the enhanced review by the external auditor (to include the expense reports of the administrative assistants reporting to senior executives).**

8. Hydro One Inc. confirm to the Standing Committee on Public Accounts that it will give priority to the timely follow-up of internal audit findings within a defined management protocol.

OBSERVATIONS AND CONCLUSIONS¹¹

2. PROCUREMENT OF GOODS AND SERVICES

The Auditor concluded that Hydro One has good general policies for the acquisition of goods and services. The guiding principles and practices include: acquiring materials and services without favouritism at the lowest overall cost; taking into consideration supplier capability and past performance (e.g., relevant factors affecting the life cycle of the materials); and ensuring that decisions pass the ultimate scrutiny of sound business judgment.

Management and Administration of Acquisitions

There are corporate policies and procedures for the acquisition of general services, construction, materials and engineered equipment. Actual procurement has been outsourced to an external service provider.

- Hydro One's Supply Chain Management group has responsibility for implementing, monitoring, and enforcing compliance with procurement policies and procedures.
- The external service provider's Supply Management Services department conducts procurement for Hydro One (e.g., ordering, receiving, and inspecting goods, monitoring spending, verifying compliance with purchasing policy, and processing payments).

Committee Hearings

Policy Amendments and Application

The Auditor reported on concerns with compliance, rather than the actual policies governing the acquisition of goods and services.¹² The Corporation reviewed its policies to ensure that they are in keeping with business objectives and reported that new systems and procedures are in place to ensure that goods and services are acquired with due regard for value for money, and in compliance with corporate policies and sound business practices.¹³

The implementation of new measures to address internal control and compliance has been a central focus in 2007.¹⁴ Policies have been addressed with employees through a communications initiative, and a compliance organization has been established.¹⁵ Furthermore, additional resources are to be dedicated to this undertaking, for example, to compile the necessary documentation.¹⁶

Action Prior to the Audit

The Corporation was addressing aspects of this issue prior to the Auditor General's report, for example:

- implementation of changes (e.g., the approval process) resulting in a clarified authority register guideline for individuals approving expenditures, with

- linkages to procurement and purchasing services (approval in late 2005 and 2006 implementation);
- the new authority register guideline had to be embedded in the information technology systems, with the automation of certain controls (implemented during 2006); and
 - the Corporation communicated and reinforced these initiatives with employees, coupled with increased resources for training and to promote compliance.¹⁷

Corporate communications promote policy compliance, with the expectation that problems areas will be identified and reported.¹⁸

Committee Recommendation

Compliance with Acquisition Policies

The Committee recognizes that the Corporation is addressing the Auditor's compliance concerns governing the acquisition of goods and services, for example through the establishment of the compliance office.¹⁹ The case for proper documentation and adherence to internal policies and procedures, demonstrating transparency and accountability has been made.²⁰

The Committee therefore recommends that:

1. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the implementation of new corporate measures to ensure compliance with procurement policies for the acquisition of goods and services.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

2.1. Blanket Purchase Orders

Corporate policy encourages blanket purchase orders (BPOs) for goods or services being purchased directly from specified vendors. The objective is to achieve lower procurement costs, security of supply and a managed inventory of basic items. This approach is based on a competitive process for stipulated timeframes.

In 2006 Hydro One had approximately 1,000 BPOs for materials, contract staff, and consulting services. The Auditor identified several areas for concern: some BPOs had been in effect for more than 10 years; approximately one-quarter had no stated maximum; and over 700 had been altered in terms of the original maximum values or effective terms. The Auditor's concerns focused on the need for competitive procurement, proper documentation and procedures related to

price increases. The overall intent is to maintain system integrity and transparency in the procurement process.

The Auditor recommended that to ensure goods and services are acquired at the lowest overall cost, Hydro One should establish blanket-purchase-order agreements through a competitive process unless a sound documented rationale for sole-sourcing has been approved; review existing long-standing blanket purchase orders to determine if they should be re-tendered; ensure that the prices being paid are those set out in the blanket-purchase-order agreements; and develop procedures regarding significant modifications to the terms and conditions of blanket purchase orders.

Status Report on Initiatives (2007)²¹

The Corporation reported that it has completed its undertakings in response to this recommendation. Specifically, it has communicated and intends to enforce the requirement that BPOs follow a competitive process, unless single sourcing has been approved. In addition, the following initiatives have been taken:

- a process for renewing and reducing the extension of BPOs was implemented in May 2006;
- a report is prepared on an ongoing basis that includes the status of expiring and renewed BPOs (for purposes of competitive bidding);
- the implementation of a plan to address long-standing BPOs; and
- the Corporation has communicated and will enforce the requirement that significant modifications to contract terms and conditions will be documented and approved under the Organizational Authority Registers (OAR).

Committee Hearings

Revised Procedures for Blanket Purchase Orders

The Committee followed up on the improvements to the BPO process with respect to competitiveness, pricing and guidelines for amending BPOs.²² According to Hydro One, procurement policies require an open, transparent and fair process, with due regard for value for money.²³ The Corporation reiterated aspects from its status report, with reference to the following measures:

- establishment of a plan with fixed end-dates on blanket purchase orders so that they go to market on a rational basis over a time horizon;
- re-establishment of BPOs for many without fixed end dates;
- introduction of a process to ensure that BPOs are tendered in accordance with procurement procedures; and
- implementation of a compliance monitoring function.²⁴

The Committee enquired about controls on credit cards to check that employees are aware of the appropriateness of a given purchase in an emergency situation and to ensure that the expenditure is justified.²⁵ According to the Corporation, employees should be aware of BPOs available through a service depot. The

expectation is to use blanket purchase orders when they are in place for control purposes, given that supervisors are expected to be aware of such arrangements.²⁶

Committee Recommendation

Compliance with BPO Policy

The Committee enquired about improvements to the BPO process.²⁷ As noted in this section, various measures have been introduced to address the Auditor's concern that goods and services are acquired at the lowest cost. The Committee has been given assurance that initiatives have been taken to address competitiveness, and the need for a formal review of existing long-standing BPOs to ensure that prices are in line with existing agreements; and that there are procedures for modifying terms and conditions.

The Committee therefore recommends that:

2. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the improvements introduced for the management of Blanket Purchase Orders (BPOs) including the process for renewing BPOs and reducing their extension; the process for reporting on the status of expiring and renewed BPOs; and the requirement that significant modifications to contracts and conditions be documented and properly approved.

Hydro One Inc. should also report on whether current BPO contracts have been reviewed to ensure that they are in compliance with the new procedures.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

2.2. Single Sourcing

Corporate policy provides for single sourcing, without a competitive process, in instances where the supplier may be the only one in the market, may hold legal rights to the required goods, or may be the original supplier of equipment and the buyer wishes to avoid expensive modifications to adapt goods of a different design.

The Corporation's procurement policy permits the purchase of goods and services from vendors through single sourcing up to a value of \$6,000. For procurements exceeding this amount, it is allowed in limited circumstances if it is neither possible nor practical to obtain the required goods and services through a competitive process. The Auditor noted that in 2004 the internal audit group reported that single-source procurement was not always justified by a business case with the required approval.

The Auditor recommended that to ensure single sourcing is used only when it is not possible or practical to go through the normal competitive process, Hydro One should implement oversight procedures to ensure that adequate justification for single sourcing is documented and properly approved before the business is awarded.

Status Report on Initiatives (2007)

The Corporation has completed various undertakings in response to the Auditor's recommendation, specifically:

- clarification of the acceptable business circumstances for single source purchases;
- reassessed the limits for requiring single source approval (to apply to purchases in excess of \$15,000 and consulting work in excess of \$50,000); and
- a new process to ensure that adequate justification for single sourcing is documented in accordance with Hydro One policy, and properly approved prior to awarding the business.

Committee Hearings

Competitive Selection and Single Sourcing

The Committee addressed the matter of competitiveness related to single sourcing, and the need for controls to ensure compliance with policies. As discussed previously, procurement policies have been strengthened to promote competitiveness across the organization.²⁸ According to Hydro One, its policy requires that goods are purchased to ensure value for money, with proper documentation and as required requests for proposal (RFP's) are performed.²⁹

The Committee expressed concern about receiving value for money through single sourcing, and the need for assurance that appropriate checks and balances are in place to ensure that corporate policies are applied consistently over the long term.³⁰ Policies on single sourcing have been communicated to employees to promote a culture of compliance.³¹ In the event of compliance issues, the relevant vice-president would be involved in the resolution of the matter.

Committee Recommendation

Compliance with Policy - Single Sourcing

The Committee has been given assurance that the management of single sourcing has been improved and that appropriate checks and balances are in place.³² The Corporation views these initiatives as part of its broader move to improve procurement by promoting a culture of compliance.³³

The Committee therefore recommends that:

3. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the application of procedures to ensure compliance with policies governing single sourcing. The report should include the application of the checks and balances with attention to the following: adherence to criteria/guidelines on acceptable business circumstances for single source purchases; compliance with single source approval requirements, and assembling the necessary documentation when using this form of procurement.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

2.3. Management of Outsourcing Agreement

In 2001, Hydro One entered into a 10-year Master Service Agreement (Agreement) to outsource six business areas including supply-management services and information technology. The Auditor reviewed aspects of the management of the outsourcing Agreement and reported on the following:

- Benchmarking Studies - within the terms of the Agreement, the Corporation can perform benchmarking studies to assess the reasonableness of costs in the last calendar quarter of the third, sixth, and ninth years of the Agreement. It was noted that the consultant reviewed only two business areas. The Corporation indicated that consultants with sufficient baseline data and expertise were not available for the other four business areas. The Auditor concluded that a more thorough review may have been warranted.
- Financial Remedies - Hydro One is entitled to service credits when service failures occur (e.g., computer service interruption). The Corporation recovered \$100,000 in out-of-pocket expenditures from the service provider for such occurrences; however, it had not calculated the potential value of forgone service credits or fully pursued the financial remedies it was entitled to. Performance measures are now used to gauge service failures. The Auditor used the service-credit formula and estimated that Hydro One had not pursued over \$300,000 in financial remedies.
- Reconciliation of Billing Reports - Hydro One did not reconcile monthly billing report summaries from the service provider to the amounts recorded in the general ledger and paid to the vendor. Reconciled monthly reports from the service provider would provide Hydro One with the assurance that both the expenses recorded in its accounts and the amounts reported by the service provider are accurate.
- Guaranteed Information Technology Business - the service provider was guaranteed information technology (IT) work each year beyond that related to the base fees in the Agreement. The Auditor concluded that by not holding

open competitions for such a significant amount of additional project work, the Corporation did not adhere to the intent of its policy of awarding business without favouritism and with assurance that the business is being awarded at the lowest overall cost in a fair, open, and competitive manner.

The Auditor recommended that to help ensure that it is receiving the best value for the \$1 billion it is spending on its 10-year outsourcing Agreement, Hydro One should consider benchmarking all outsourced business areas in future benchmarking studies; collect service credits it is entitled to; reconcile summary reports from the service provider with the amounts recorded as expenses in the general ledger on a monthly basis; and tender significant information technology projects in accordance with corporate policy.

Status Report on Initiatives (2007)

The Corporation's plans entail considering comparables in benchmarking studies, and obtaining service credits. A process has been implemented to reconcile monthly reports to the general ledger.

Single source approvals must be compliant with Hydro One single source policies. In the case of significant IT projects, when a single source award is not appropriate (subject to the impact on "in-scope services") the projects are to be competitively bid. The Corporation will observe the services provided with consideration to the overall cost and business risk.

Committee Hearings

Outsourcing and Benchmarking - Capgemini Project

The Committee enquired about the Capgemini outsourcing initiative and the degree to which benchmarking had been undertaken on a consistent basis to promote value for money.³⁴ The areas of operation that had been outsourced were the customer service operations, information technology, supply management, human resources, finance, and settlements.³⁵

A RFP (request for proposals) had been prepared for benchmarking the entire contract; however, it was not possible to fill all contracts. In fact benchmarking occurred in only two of the six areas, namely, information technology services and customer service operations, representing 60% of the contract.³⁶

The Committee's concern was with the limited application of benchmarking, contrary to the contract. As noted, the original contract included external benchmarking in years 3, 6 and 9. Therefore with limited benchmarking it would be difficult to know the extent to which value for money was being achieved.³⁷

Hydro One indicated that it is committed to benchmarking for all services and in every line of business by year 6, assuming that a third party has been located to perform the benchmarking.³⁸ It was noted that benchmarking has taken place recently in conjunction with rate cards in information technology services.³⁹

Committee Recommendation

External Benchmarking on Outsourcing Agreement

The Committee acknowledged the importance of applying benchmarking in this Agreement to determine whether value for money is realized in all business areas. Without a proper review and assessment methodology in this important contract, it may be difficult to draw comparisons in the future based on this experience, and complicate the application of benchmarking in future Hydro One projects.⁴⁰

The Committee therefore recommends that:

- 4. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the status of its efforts to retain external entities to benchmark outsourced services, and that it identify the business areas affected (e.g., customer service operations, information technology, supply management, human resources, finance, and settlements).**

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

3. CORPORATE CARD PURCHASES

During calendar year 2005, Hydro One used corporate charge cards and fleet cards to purchase \$163 million worth of goods and services. The corporate charge cards are for employee business expenses and local procurement for items up to \$15,000.

3.1. Administration of Corporate Charge Cards

The Auditor reported that charge cards were generally issued in accordance with company policy; however, there were issues related to the administration of the corporate-card program. Instances included, for example, non-compliance with policies regarding the management of accounts, proper documentation on the cancellation of corporate charge-card accounts, and cases in which credit and cash-advance privileges had limits that were often inappropriate when compared to actual usage.

The Auditor recommended that to improve administration and control over the corporate-charge-card program, Hydro One should ensure that proper documentation and approvals are obtained for setting up local charge-card co-ordinators; follow-up on, and if necessary, cancel inactive charge cards and active cards that are assigned to terminated and inactive employees; and review current credit and cash-advance limits placed on corporate charge cards to ensure that the limits are reasonable given the individual's responsibilities and the intended use of the card.

Status Report on Initiatives (2007)

The Corporation has completed the following undertakings:

- implemented a process requiring that all Local Charge Card Coordinators be approved by the Corporate Charge Card Coordinator;
- introduction of a process to review, and if necessary, cancel certain cards, namely, inactive cards if not cancelled by the expiry date, and active cards assigned to inactive and terminated employees;
- introduction of a sample audit procedure to ensure compliance with Hydro One policies;
- introduction of a process to review the continuing need for all high dollar limits at least semi-annually; and
- reinstatement of a sample compliance audit including confirmation of the existence of documentation providing the reason a credit card has been cancelled, recovered or destroyed.

At the time of the hearings Hydro One had completed discussions with its service provider regarding the following:

- the cancellation of inactive cards/closure of inactive cards upon expiry; and
- targeted implementation to add inactive status reporting to the monthly Supervisors' control reports.

Committee Hearings

Improved Administration

Hydro One Inc. reviewed certain improvements in the administration and control over the corporate charge card program, for example, proper documentation to support business expenses; use of sample compliance audits; the role of local charge card co-ordinators; and the management of inactive charge cards.

Corporate cards are used more frequently for purchases and reimbursements than is the custom in other businesses. Hydro One is a very large decentralized organization, resulting in instances where cards are a necessary method of payment to ensure that work progresses on a timely basis (e.g., emergency work across the province). Therefore, these cards facilitate procurement across the province by a decentralized workforce operating in diverse work locations, which may not be the practice in a more centralized form of business organization.⁴¹

Corporate Card Accountability

Hydro One clarified certain parameters for card usage to ensure accountability, for example:⁴²

- corporate charge card purchases must comply with procurement policies and procedures;

- the matter of insufficient documentation will be addressed through a new compliance function;
- purchases are limited by the specific card level permitted for local purchases. Large expenditure are permitted on a corporate charge card over \$15,000 provided that there are three quotes to ensure value for money;
- each card is associated with a specific employee for accounting purposes. Cards associated with a project would be charged to the project, but would still be assigned to an individual's name; and
- a corporate card could be used if there are identified benefits to using a sole vendor (e.g., a telecommunications vendor).

3.2. Review of Monthly Statements

Corporate policy requires that cardholders submit charge card statements each month with supporting documentation for review and approval by their supervisor. The Auditor identified the following concerns:

- the majority of the statements tested during the audit had not been reviewed and approved within 28 days as required by corporate policy;
- Hydro One staff often did not use standard cash-use reports or complete forms correctly in their monthly statements for purposes of reconciliation. Without a thorough and timely review and approval process, it was unclear whether the employee owed money to the company or vice versa;
- supervisors had not adequately scrutinized corporate charge card expenditures (e.g., supporting documentation was not submitted or was incomplete);
- card holders were not consistently in compliance with corporate policy requiring that expenses be supported by a detailed explanation of the nature and purpose of the business expense (e.g., the names of participants and the purpose of the business function).

In 2004, Hydro One's internal audit group reported on the absence of receipts and inadequate documentation for charge-card purchases. The Auditor concluded that improvements were still necessary to ensure compliance with corporate-card policies and procedures. Corporate charge cards may have special privileges, for example, the Auditor reported that 47% of the corporate cardholders' accounts had cash advance privileges and 25% had cheque writing privileges.⁴³

The Auditor recommended that to effectively manage the use of corporate charge cards and to ensure that all expenditures are incurred for business purposes, Hydro One should implement procedures to ensure that cardholders submit original detailed receipts with their charge card statements for review and approval; necessary explanations and other supporting information are provided to verify the business nature of expenses incurred; cash-advance expenditures are detailed and accompanied by supporting documentation to facilitate management review and approval; and monthly charge-card statements are reviewed for adequacy of supporting receipts and approved on a timely basis.

Status Report on Initiatives (2007)

The Corporation completed initiatives related to this recommendation emphasizing compliance with corporate charge card policy, and reinstating its sample compliance audit, temporarily suspended in 2005. Hydro One will review the audit results with the appropriate Vice-President to ensure compliance with procedures. A communication emphasized that the cash advance and matching expenses are to be indicated and documented on the cash use summary report to facilitate review by supervisors.

Committee Hearings

Corporate Credit Card Cash Advance

The cash advance feature is used to reimburse employees for expenditures incurred out-of-pocket, in accordance with established procedures. As noted, given the decentralized nature of the business and the distances travelled, this feature was seen to assist in minimizing costs overall, ensuring that the Corporation is dealing with expenditures on a timely and efficient basis. In certain circumstances the cash-use report option is less expensive to process, given that a cheque does not have to be processed. The credit card statement would identify cash advances on a given card, and the supervisor would approve business expenditures associated with the transaction, and the reimbursements.⁴⁴

Committee Recommendation

Review of the Cash Advance Feature

The Committee acknowledged the importance of standard business practices in the management of charge cards, such as ensuring that cardholders submit original detailed receipts with statements. In the case of a cash-advance, expenditures similarly require supporting documentation to facilitate approvals. It was noted during the hearings that Hydro One Inc. is reconsidering the cash-advance feature on a risk-versus-benefit-to-the-company basis.⁴⁵

The Committee therefore recommends that:

5. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the overall management and accountability of the cash advance feature on corporate credit cards. The report should address the findings of the Corporation's assessment of this feature based on a risk-versus-benefit-to-the-company methodology, outlining any change in policy.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

3.3. Monitoring Corporate Charge Cards

Management is required to review summary-level departmental control reports on a monthly basis to ensure that cardholders are valid employees; monthly statements have been submitted for approval; credit limits reflect the current needs of cardholders; and that expenditures have been charged to the appropriate project and/or general ledger account. The Auditor concluded that the monthly reports were not being adequately reviewed and corrective action was not being taken.

Corporate charge cards are designed to record purchases automatically against a particular general ledger account and/or project to eliminate the need for journal entries. The Auditor's concern was that Hydro One could not determine the total amount it spent in 2005 for the various expenditure categories (e.g., travel and conferences) which in turn precludes overall monitoring of expenditures. Hydro One's *Employee Listing Report*, which highlights cardholders with invalid or missing employee ID numbers, is used for follow-up and corrective action. The Auditor noted that discrepancies had not been corrected on a timely basis.

The Auditor recommended that to effectively monitor corporate charge-card usage, Hydro One should implement procedures to ensure that management reviews and signs off on monthly charge-card departmental summary-level and exception reports to ensure that any items requiring follow-up are identified and addressed in a timely manner; and purchases made through corporate charge cards are fully allocated to projects and general ledger accounts so that project costs and expense accounts can be monitored over time for reasonableness.

Status Report on Initiatives (2007)

The Corporation has implemented a process with the following features:

- the Corporate Charge Card Coordinator follows up on discrepancies in the *Employee Listing Report* for two consecutive months, with explanations being retained on any exceptions;
- management has re-emphasized the importance of complying with Hydro One procedures (e.g., the allocation of credit card charges to either projects or appropriate general ledger accounts);
- service provider reports (analyzing total credit card expenditures by type of expenditure) will enable monitoring for reasonableness over time; and
- decision to reinstitute the sample compliance audit to assess compliance.

Committee Hearings

Monthly Charge-card Accountability

Charge cards are identified by a Hydro One logo with the employee's name, and policy requires that the individual retain receipts for submission with their monthly statement.⁴⁶ The Corporation explained that expenditures are documented by attachments and an employee's superior would approve a

statement.⁴⁷ If a receipt is missing and cannot be replaced it would be noted by the supervisor, and identified for the record.

Committee Recommendation

Internal Compliance Audit

The Committee acknowledged that significant steps have been taken to address corporate charge card usage in response to the Auditor's recommendation. The decision to reinstitute sample compliance audits to assess compliance is an important undertaking and is of particular interest to the Committee. This step would ensure that project costs and expense accounts are being monitored over time for reasonableness.

The Committee therefore recommends that:

6. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the decision to reinstitute compliance audits. The report should include the results of any recent audits.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

3.4. Business Expenses and Employee Recognition

Corporate policy provides that employee business expenses should be "reasonable under the circumstances;" however, there were no guidelines for purchases in recognition and appreciation of staff. Given the diverse nature of such purchases, the Auditor concluded that corporate guidance is required. The following concerns were reported:

- unreasonable business expenses (e.g., accommodation and meals) and excessive mileage claims;
- items charged to corporate charge cards that were not questioned as part of the review and approval process; and
- a case in which expenses were being charged to a subordinate's charge card and then approved by the person for whom the purchases were intended. In accordance with policy, such expenses should have been subject to the annual review of senior executive expenses conducted by the corporation's external auditor.

The Auditor recommended that to help ensure business expenses and employee recognition expenditures are in accordance with corporate policy and are reasonable under the circumstances, Hydro One should develop guidelines to establish corporate expectations regarding the reasonableness of expenditures under various circumstances; reinforce the obligation for management to thoroughly review expense claims prior to approval; and implement a more

comprehensive process to periodically review expense claims for compliance with corporate policy.

Status Report on Initiatives (2007)

The Corporation has developed guidelines to be communicated to employees, and enforced, reinforcing the obligation of supervisors to thoroughly review expense claims thereby ensuring compliance with corporate policies. The following actions have been taken and communicated to staff:

- reinstated the sample compliance audit with the results being communicated to the divisional vice presidents for action where required;
- revised the Policy on Employee Business Expenses to include the expense reports of the Administrative Assistants reporting to the senior executives in the review to be performed by the external auditor; and
- revised the Policy on Employee Business Expenses to require that approval of Administrative Assistant expenses be carried out by the superior of his/her immediate supervisor, and require that for any expenditure where more than one Hydro One employee is involved, the most senior person associated with the expenditure must have it approved by their superior.

Committee Hearings

Agency Review Panel (2007)

The Committee raised the matter of recurring issues in the province's power sector related to remuneration, bonuses, and the management of expense accounts.⁴⁸ There were discussions in 2006 on compensation packages awarded to executives in the province's power sector, and later that year the Auditor reported on related matters.⁴⁹ Of concern to the Committee is the ongoing nature of these matters and the need to take corrective measures through sound policies and demonstrated compliance based on a culture of oversight and accountability.⁵⁰

The government established an external panel in 2007 to address public sector comparators in its review of compensation in the various companies and agencies.⁵¹ The Agency Review Panel's mandate includes a review of executive compensation in energy companies and agencies, and a consideration of comparable public sector organizations.⁵² The panel is to report on or before December 31, 2007.⁵³

Former President/CEO's Resignation

The Committee focused on the reasonableness of expenditures and management's responsibility to review and approve claims specifically for the former President and CEO. The protocol requires that on a monthly basis the Board Chair would review and approve such expenses, and in fact over time the reported expenditures were found to be in order. However, certain expenses incurred by the former CEO were reported on his assistant's credit card, which the CEO had approved.

CEO's Resignation and Severance Provisions

The resignation was discussed in relation to the appropriateness of the former CEO continuing in a leadership position, and the justification for the severance package.⁵⁴ It was acknowledged that the management of the CEO's expense account resulted in the inappropriate approval of certain claims which the Board was not aware of until identified by the Auditor.⁵⁵ The Corporation acknowledged that the issues addressed in the Auditor General's report should not have happened, and that the CEO's expenditures should have been approved by the Chair of the Board. The CEO provided the Board with a summary of expenses, and following a review it was concluded that some expenses were not legitimate business expenses. Hydro One Inc. asked for repayment of those items.⁵⁶

The Corporation confirmed that there had been lapses in compliance, and that termination for cause was not an option given that there were no legal grounds.⁵⁷

The board agreed that his [former President and CEO] departure would be in the best interests of the company and elected to honour the severance provisions of his contract, which allow the company to terminate his employment without notice and without cause for any reason whatsoever, in which case he would be paid a severance. The former CEO, in discussion with the board, elected to resign so that his presence would no longer be a distraction for the organization.⁵⁸

The Corporation provided the following context for the events leading to the resignation:

- the Board Chair had conversations with the Minister and provided information to the shareholder on the Auditor General's report;
- the Board is independent and it was agreed, following a discussion with the former President and CEO, that this individual's departure would be in the best interests of the Corporation; and
- the Board informed the shareholder of this decision and that the provisions of the contract would be exercised, specifically termination without cause.⁵⁹

The Corporation provided a severance package of approximately \$3 million upon resignation, consistent with the severance provisions in the employee's contract.⁶⁰

Remedial Measures - New Procedures

In response to the audit report Hydro One has instituted procedural changes.⁶¹ The Corporation reiterated the initiatives undertaken, as set out in the 2007 update, such as communicating policies to employees on documentation requirements for expenses, the creation of a compliance group to monitor progress and ensure

adherence to policies; the clarification of guidelines on corporate expectations for expenditures; and enhanced review and approval procedures for expense reports.⁶²

New procedures pertaining to the approval of expense claims, as follows:⁶³

- administrative assistants' expenses will now be included in the review/audit framework. The Finance Department reviews expenses for the Chair and the CEO every six months, reporting to the audit and finance committee of the Board;
- Hydro One's external auditor is required to prepare a year-end review of the expenses of the Board Chair, the CEO, the CFO, the general counsel, one other randomly selected direct-report and all administrative assistants, and to report to the corporate audit and finance committee; and
- the CEO's expenses and those of the executive assistant are approved by the Chair of the Board.

Committee Recommendation

Amended Approval Procedures – Employee Business Expenses

The Committee acknowledged that the Corporation has taken steps to address the problems encountered in reporting business expenses. Corporate expectations have been redefined and enhanced guidelines and procedures developed to promote compliance with corporate policy.

The Committee therefore recommends that:

7. Hydro One Inc. report to the Standing Committee on Public Accounts on the impact of the new procedures pertaining to the management and approval of employee business expenditures. The report should include the results achieved from the implementation of the following components of the new guidelines:

- **the reinstated sample compliance audit (the results being communicated to the divisional vice presidents for action where required); and**
- **the enhanced review by the external auditor (to include the expense reports of the administrative assistants reporting to senior executives).**

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

4. INTERNAL AUDITS – HYDRO ONE INC.

The Committee noted that the Auditor General's report included a number of instances in which the Corporation's internal audit department reported

purchasing function weaknesses that remained to be addressed. The Auditor General had followed up on these matters providing supplementary direction for timely action by the Corporation.

Committee Recommendation

Internal Auditing Function – Hydro One Inc.

The Committee is of the opinion that internal audits have a very important role in promoting accountability, efficiency and effectiveness in the management of an organization. However, in this audit it was necessary for the Auditor General to follow-up on specific internal audit matters that had not been remedied.

The Committee therefore recommends that:

8. Hydro One Inc. confirm to the Standing Committee on Public Accounts that it will give priority to the timely follow-up of internal audit findings within a defined management protocol.

The Committee requests that a written response to this recommendation be provided to the Committee Clerk within 120 days of the date of tabling this report in the Legislature.

APPENDIX NO. 1

**Status of Hydro One Inc.'s Response to the
Auditor General's 2006 Recommendations**

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
PROCUREMENT OF GOODS AND SERVICES <i>Needs Assessment and Justification for Purchases</i>		
<u>Recommendation 1:</u> To help ensure that the corporate needs are adequately assessed and that purchases are properly justified prior to acquisition, Hydro One should: <ul style="list-style-type: none"> a. Follow the requirements for a documented business case for major purchases; b. Verify that sufficient information has been provided to supply management buyers; and c. Adequately evaluate corporate needs, including consideration of alternatives and existing resources, prior to proceeding with the acquisition. 	a. We reinforced with those exercising the Requisitioning Authority, the requirement to follow the requirement for a documented business case for major purchases. b. (i) A review was commenced in May 2006 to review all 2006 purchase order files and 2005 major vendor files for completeness. b. (ii) These files were populated to meet the documentation requirements and the review of the files was completed by December 31, 2006. b. (iii) In May 2006, we instituted a process to ensure that all future purchase order files are complete prior to filing b. (iv) A sample compliance audit will be performed quarterly to ensure that all purchase order files contain the necessary documentation. Documentation will be retained to support the work done. The audit will also review the quality of the documentation in the purchase	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
	<p>file and report to CFO.</p> <p>b. (v) The purchase file checklist has been revised to include the relevant purchase justification documents (e.g. approved business case, sole sourcing approval, other approval documents.) A business case is to be included for all purchases requiring either Executive Committee or CEO approval. For purchases below \$5 million, the Material Requisition will reference the approved project. A business case, where required to be prepared under Hydro One policies, will be included for consulting engagements.</p> <p>c. The Corporate Policy on Consultants and the Corporate Procedure for Retention of Consultants have been revised to include a requirement to evaluate and document,</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) the rationale for hiring contract staff, including consultants, before the contract is awarded; (ii) that all options to perform the work internally have been exhausted 	
<i>Blanket Purchase Orders</i>		
<p><u>Recommendation 2:</u></p> <p>To ensure goods and services are acquired at the lowest overall cost, Hydro One should:</p> <p>a. Establish blanket-purchase-order agreements through a competitive process unless sound documented rationale for sole-sourcing has been</p>	<p>a. We have communicated and will enforce the requirement that blanket purchase orders ("BPOs") are to be established using a competitive process unless single-sourcing has been approved</p>	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
<p>approved;</p> <p>b. Review existing long-standing blanket purchase orders to determine if they should be re-tendered;</p> <p>c. Ensure that prices being paid are those set out in the blanket-purchase-order agreements; and</p> <p>d. Develop procedures regarding significant modifications to the terms and conditions of blanket purchase orders.</p>	<p>b. (i) A process for renewing and reducing the extension of BPOs was implemented in May 2006.</p> <p>b. (ii) A report is now prepared on an ongoing basis that includes the status of all expiring and renewed BPOs and plan to have them competitively bid.</p> <p>c. (iii) A plan has been implemented to address long standing BPOs.</p> <p>d. Implemented as part of b (i) and (ii).</p> <p>e. We have communicated and will enforce the requirement that significant modifications to the terms and conditions of blanket purchase orders be documented and approved by individuals having the authority under the OAR.</p>	
<i>Competitive Selection</i>		
<p><u>Recommendation 3:</u></p> <p>To help ensure it is getting value for money, and purchases are acquired through an open, fair and competitive process, Hydro One should</p> <p>a. follow established procurement policies and guidelines, and</p> <p>b. adequately document decisions made in the selection of vendors.</p>	<p>a. (i) We have communicated and will enforce the need to comply and fully document in accordance with Hydro One Policies.</p> <p>a. (ii) We have communicated and will enforce the requirement to obtain three quotes and retain documentation to evidence that quotes were obtained and to support vendor selection. Original quote documents,</p>	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
	<p>analysis, etc. to be retained by the requisitioner.</p> <p>a. (iii) We have reviewed the three written quotes requirement and dollar range to ensure they remain appropriate. The three quote requirement will apply to purchases in excess of \$15,000 and to consulting work in excess of \$50,000.</p> <p>b. Included in (a)(i)</p>	
<i>Single Sourcing</i>		
<p><u>Recommendation 4:</u></p> <p>To ensure that single sourcing is used only when it is not possible or practical to go through the normal competitive process, Hydro One should implement oversight procedures to ensure that adequate justification for single sourcing is documented and properly approved prior to awarding the business.</p>	<p>a. We have clarified the acceptable business circumstances for "single source" purchases to allow for prudent business decisions.</p> <p>b. We have reassessed the limits for requiring single source approval to allow for prudent business decisions. The single-source approval requirement will apply to purchases in excess of \$15,000 and to consulting work in excess of \$50,000.</p> <p>c. We have developed, and will communicate, a process to ensure that adequate justification for single sourcing is documented in accordance with Hydro One policy and properly approved before the business is awarded.</p>	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
<p><i>Managing and Controlling the Purchase of Goods and Services</i></p>		
<p><u>Recommendation 5:</u></p> <p>To properly manage and control the procurement of goods and services, Hydro One should:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ensure that it has signed contracts or other documentation that define the responsibilities of both parties, including price and specific deliverables; b. Ensure purchase orders and contracts accurately reflect the agreed upon terms and conditions under which the contract was awarded; c. Ensure that any changes to the original contract terms and conditions are adequately justified, appropriately approved, and properly documented; d. Identify the minimum documentation that is essential for each purchase and put in place a monitoring process to ensure that purchasing files are consistently maintained with all required information; and e. Evaluate all vendors upon completion of work, as required, and examine the costs and benefits of setting up a central depository of information about vendors' performance for use throughout the corporation. 	<p>a. (i) A review was commenced in May, 2006 to review all 2006 purchase order files and 2005 major vendor files for completeness.</p> <p>a. (ii) These files were populated to meet the documentation requirements and the review of the files was completed by Dec. 31, 2006.</p> <p>a. (iii) A process was implemented in May 2006 to review all future purchase order files for completeness prior to filing.</p> <p>a. (iv) A sample audit will be performed quarterly to ensure that all purchase order files contain the necessary documentation. Documentation will be retained to support the work done.</p> <p>b. We have updated the procurement procedure to require that a PO reflects the contract terms. Deviations are to be approved by the procurement individual having the OAR authority.</p> <p>c. Same as (b)</p> <p>d. No further action is necessary since this recommendation is implemented through the actions outlined in (a).</p> <p>e. The Procedure for Retention of</p>	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
	Consultants has been revised to provide the purchasing individual in the LOB with a template form to evaluate the performance of a vendor. The completed form is to be sent by the LOB to the Supply Chain mail box to act as an interim central repository.	
<i>Procurement and Payment Approval</i>		
<u>Recommendation 6:</u> To help ensure that purchases of goods and services are properly authorized and that the appropriate amounts are paid, Hydro One should: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="220 956 535 1057">Complete the development of its authority register to clarify signing authority requirements; <li data-bbox="220 1070 535 1220">Reinforce the requirement that Supply Management Services staff have all required approvals on hand before proceeding with the purchase; and <li data-bbox="220 1233 535 1334">Make payments on a timely basis to avoid late charges and take advantage of early payment discounts. 	a. We have completed the development and implementation of the new Authority Register. b. See Action Plans to implement Recommendation 1. c. (i) We have sent a communication to employees emphasizing the importance of making payments on time to avoid late payment penalties and obtain early payment discounts. c. (ii) Explore whether there is a cost effective technological solution to monitor payment dates, etc. to track early payment discounts and avoid late payment penalties.	
<u>Recommendation 7:</u> To help ensure that it is receiving the best value for the \$1 billion it is spending on its 10-year outsourcing agreement, Hydro One should: <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="220 1698 535 1724">Consider benchmarking all 	a. No further action is planned at this time. Available comparables will be considered	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
<p>outsourced lines of business in future benchmarking studies;</p> <p>b. Collect service credits it is entitled to;</p> <p>c. Reconcile summary reports from the service provider with the amounts recorded as expenses in the general ledger on a monthly basis; and</p> <p>d. Tender significant information-technology projects in accordance with corporate policy.</p>	<p>in future benchmarking studies.</p> <p>b. We will exercise our legal entitlements to obtain service credits to which we are entitled.</p> <p>c. We have implemented a process to reconcile the monthly reports to the general ledger going forward as suggested by the Auditor General.</p> <p>d. We have communicated and will enforce the requirement that single source approvals awarding work to Inergi must be fully compliant with Hydro One single source policies. For significant information technology projects, where a Single Source award to Inergi is not appropriate, and subject to the impact on "in-scope services", the projects will be competitively bid with due regard to the services provided and the services being provided in a manner which considers the overall cost and business risk.</p>	
CORPORATE-CARD PURCHASES		
Recommendation 8:		
<p>To improve administration and control over the corporate charge-card program, Hydro One should:</p> <p>a. Ensure proper documentation and approvals are obtained for setting up local charge-card coordinators;</p> <p>b. Follow up on and, if necessary, cancel,</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) inactive charge cards, and (ii) active cards that are assigned to terminated and inactive employees; 	<p>a. A process has been implemented requiring all Local Charge Card Coordinators to be approved by the Corporate Charge Card Coordinator.</p> <p>b. A process will be introduced to review, and if necessary, cancel,</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) inactive cards if not cancelled by the expiry date, (ii) active cards assigned to inactive and terminated employees. 	<p>b. (i) and (ii) Timeline. We have completed discussions with our service provider whose targeted implementation date is February 28 for cancellation of inactive cards and to close inactive cards upon expiry; and targeted implementation of March 31 to add inactive status</p>

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
<p>and</p> <p>c. Review current credit and cash advance limits placed on corporate charge cards to ensure that the limits are reasonable given the individual's responsibilities and the intended use of the card.</p>	<p>b. (iii) A sample audit procedure has been introduced to ensure compliance with Hydro One policies.</p> <p>c. (i) A process has been introduced to review the continuing need for all high dollar limits at least semi-annually.</p> <p>(ii) A sample compliance audit has been reinstated, including confirmation of existence of documentation providing the reason a credit card has been cancelled and whether the card was recovered or destroyed.</p>	<p>reporting to the monthly Supervisors' control reports.</p>
<p><u>Recommendation 9:</u></p> <p>To effectively manage the use of corporate charge cards and to ensure that all expenditures are incurred for business purposes, Hydro One should implement procedures to ensure that:</p> <p>a. Cardholders submit original detailed receipts with their charge-card statements for review and approval;</p> <p>b. Necessary explanations and other supporting information are provided to verify the business nature of expenses incurred;</p> <p>c. Cash advance expenditures are detailed and accompanied by supporting documentation to facilitate management review and approval; and</p> <p>d. Monthly charge-card statements are reviewed for adequacy of supporting receipts and approved on a timely basis.</p>	<p>a. Management has:</p> <p>(i) emphasized compliance with the CCCP</p> <p>(ii) reinstated its sample compliance audit that was temporarily suspended in 2005 and will review the audit results with the appropriate Vice-President to ensure compliance with the procedures</p> <p>b. Included in (a).</p> <p>c. A communication to employees has emphasized that both the cash advance and matching expenses be shown on the cash use summary report to facilitate review by supervisors. Supporting documentation will continue to be attached.</p> <p>d. Current policy requires all expense claims to have adequate</p>	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
	documentation. Management has reinforced this requirement in a communication to employees.	
<p><u>Recommendation 10:</u></p> <p>To effectively monitor corporate charge-card usage, Hydro One should implement procedures to ensure that:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Management reviews and signs off on monthly charge-card departmental summary level and exception reports to ensure that any items requiring follow-up are identified and addressed in a timely manner; and b. Purchases made through corporate charge cards are fully allocated to projects and general ledger accounts so that project costs and expense accounts can be monitored over time for reasonableness. 	<p>a. We have implemented a process</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) for the Corporate Charge Card Coordinator to follow up on any discrepancies appearing on Hydro One Inc.'s Employee Listing Report for two consecutive months, and (ii) Explanations will be retained for any exceptions <p>b. (i) Management has re-emphasized to employees the importance of complying with Hydro One procedures, including the allocation of credit card charges to either projects or appropriate general ledger accounts. Service provider reports analyzing total credit card expenditures by type of expenditure will enable monitoring for reasonableness over time</p> <p>b. (ii) To assess compliance, we have reinstated the sample compliance audit that was temporarily suspended in 2005.</p>	
<p><u>Recommendation 11:</u></p> <p>To ensure that corporate charge cards are used only for the purposes intended, namely employee business expenses and local purchases less than \$15,000, Hydro One should:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Minimize the use of charge- 	<p>a. (i) An email was issued by our Chief Financial Officer in April,</p>	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario**
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
<p>b. card cheques; and</p> <p>b. Use the finance department to process large payments to major vendors.</p>	<p>2006 to reinforce the appropriate use of corporate charge-card cheques.</p> <p>(ii) We have reinforced the policy that the use of credit card cheques be limited to the circumstances outlined in the Corporate Credit Card Procedure.</p> <p>(iii) We have introduced a 100% compliance audit for all cheques over \$15,000.</p> <p>b. To strengthen the controls, Management has ensured that effective controls are in place for payments and has introduced an ongoing audit program for all charges in excess of \$15,000 to review, assess and report compliance with Hydro One policies.</p>	
<i>Employee Business Expenses and Recognition</i>		
<p><u>Recommendation 12:</u></p> <p>To help ensure that business expenses and employee recognition expenditures are in accordance with corporate policy and are reasonable under the circumstances, Hydro One should:</p> <p>a. Develop guidelines to establish corporate expectations regarding the reasonableness of expenditures under various circumstances; and</p> <p>b. Reinforce the obligation for management to thoroughly review expense claims prior to approval; and</p> <p>c. Implement a more comprehensive process to periodically review expense claims for compliance with corporate policy.</p>	<p>a. We have developed guidelines going forward. The guidelines will be communicated to employees, implemented, and enforced.</p> <p>b. Hydro One has send a communication to employees reinforcing the obligations of supervisors to thoroughly review expense claims to ensure compliance with Hydro One policies.</p> <p>c. (i) Hydro One has reinstated its sample compliance audit that was temporarily suspended in 2005. The results will be</p>	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
	<p>communicated to the divisional vice presidents for action where required.</p> <p>c. (ii) We have revised the Policy on Employee Business Expenses to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • include the expense reports of the Administrative Assistants reporting to the senior executives in the review to be performed by the external auditor. <p>c. (iii) We have revised the Policy on Employee Business Expenses to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Require that approval of Administrative Assistant expenses be carried out by the superior of his/her immediate supervisor, and • Require that for any expenditure where more than one Hydro One employee is involved, the most senior person associated with the expenditure must have it approved by their superior. <p>d. We have sent a communication to staff outlining the revised policy and procedures.</p>	
<i>Monitoring of Fleet Charge Cards</i>		
<p><u>Recommendation 13:</u></p> <p>In order to ensure that it is being billed the correct amount for authorized repairs, service maintenance, and fuel costs, Hydro One should:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consider a more rigorous verification of the monthly fleet-card billings; and • Retain adequate documentation associated with 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleet Services has expanded the sample size to 100 items (including fuel and maintenance charges) and will retain adequate documentation to support the monthly verification. 	

**Summary Status Table in Response to the
2006 Report of the Auditor General of Ontario
Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services
Hydro One Inc.**

AG Recommendation	Completed Undertaking	Outstanding Undertaking (Including Timeline)
the verification of monthly billings		

Source: Hydro One Inc., February 1, 2007.

APPENDIX NO.2

Hydro One Inc. Procurement Policy (2007)

Procurement Policy

Policy Statement	<ol style="list-style-type: none">1. The Procurement Policy provides the framework for all purchasing processes and decisions. For specific purchasing and materials management procedures, refer to the Procurement Procedure and the Hydro One Supply Chain website.2. All procurement activities are governed by the Hydro One Executive Authority and Organizational Authority Registers (EAR and OAR, respectively) and Code of Business Conduct.
Governing Principle	<ol style="list-style-type: none">1. Hydro One procures materials, supplies and services in a manner consistent with good business practices, ethical conduct and professionalism.
Scope	<ol style="list-style-type: none">1. The Procurement Policy applies to all personnel who influence purchasing and material management processes and decisions.
Corporate Requirements	<ol style="list-style-type: none">1. Hydro One Supply Chain and Inergi LP Supply Management Services (SMS) facilitate the efficient execution of work by delivering the right goods and services to the right place at the right time. Goods and Services should be procured through an auditable and competitive process open to qualified vendors unless business circumstances dictate that an alternative process is necessary to support the efficient execution of work.<ol style="list-style-type: none">2. In the specific circumstance of a declared emergency goods and services will be obtained by whatever means necessary to support the business and documented as necessary to support the restoration efforts.3. To reduce total cost of ownership, where appropriate we will establish security of supply, strategic material and services contracts, Blanket Purchase Orders (BPO), and vendor alliances and will manage an inventory of commonly used items. Such arrangements shall be for a defined period of time and be monitored. All purchases of materials and services covered by such relationships must be made from the contracted supplier unless business circumstances dictate an alternative is necessary to effectively operate the business.4. Purchases will be made only by those authorized in accordance with the EAR and OARs.

5. Hydro One will acquire and dispose of its materials and acquire its services without favoritism.
6. Hydro One will normally solicit competitive tenders or proposals from which to make a choice for award of a PO or contract. The form of competitive bidding, solicitation and contract will be the most appropriate for the related requirement.
7. Hydro One will procure goods and services only from qualified suppliers.
8. Only authorized employees can enter into contractual arrangements on behalf of Hydro One. This is limited to procurement staff with sufficient and appropriate authority unless specifically authorized under Local Purchasing authority defined in the EAR and OAR.
9. Procurement of Hydro One legal services certain treasury services and certain real estate transactions may follow procedures established by them and appropriately approved by the President and CEO.
10. It is the responsibility of line managers to ensure that the Corporate Procurement Policy and OARs are followed.

Specific Circumstances

Single Source

1. Goods and Services should normally be procured through an auditable and competitive process open to qualified vendors. Business circumstances may from time to time dictate that to support the efficient execution of work goods or services be purchased on a single source basis.
2. Such circumstances may include but are not limited to, when:
 - there is only one supplier with the required capability or legal rights to sell the material or services required,
 - there is only one supplier who can do the work without causing Hydro One to suffer an unacceptable delay or incur unreasonable costs of another supplier's learning curve,
 - purchase avoids expensive modifications to the system,
 - the purchase supports the strategy to ensure security of supply,
 - urgency is created by circumstances or actions of persons external to Hydro One.
3. Except in cases where Local Purchasing rules apply, approval must be obtained in advance from Supply Chain for a Single Source procurement.

Conflict of Interest

1. Employees will consider only the interests of Hydro One in all procurement transactions.
2. Hydro One employees, agents and suppliers will not offer, give, solicit, or receive any form of bribe or kickback. They will exercise due diligence to ensure that other agents or representatives acting on behalf of Hydro One or its suppliers are not themselves offering or receiving bribes and kickbacks. Employees shall not accept any gifts, gratuities or benefits from vendors, agents, distributors, dealers, contractors, consultants or other members of the supplier community other than as permitted by the Hydro One Code of Conduct.
3. Employees shall not disclose confidential or proprietary information to any person, including fellow employees, who have no "need to know." When "need to know" has been established as someone other than a Hydro One or SMS employee, a confidentiality agreement must be executed prior to disclosure.
4. Employees will promptly report unethical practices on the part of a supplier or an employee or any real, potential or perceived conflict of interest as defined in the Code of Conduct to the Chief Ethics Officer.

Dealing with Suppliers

1. Suppliers will be treated with courtesy, fairness, respect, honesty and professionalism.
2. Hydro One will ensure that no supplier has an unfair advantage over its competitors through pre-tender/proposal discussions intended to develop the scope or strategy of the procurement.

Disclosure of Information

1. All information relating to Hydro One goods and services requirements is to be considered proprietary and will be disclosed to suppliers only when in the interest of Hydro One to do so. While a tender or proposal is under consideration, no information will be shared with suppliers or employees who have no "need to know" that may afford a supplier an unfair advantage over its competitors.

Quality Assurance

1. Hydro One requires its suppliers of material and services to demonstrate their commitment to quality assurance and continuous improvement.

Strategic Sourcing

1. Where advantageous to Hydro One, we will develop long-term contractual relationships with suppliers to optimize the cost of goods and services and to ensure the preferential availability and timely supply of critical items.
2. Strategic Sourcing contracts may be multi year and may contain provisions for extension when in the interest of Hydro One to do so.

Health, Safety and Environment

1. Hydro One is committed to purchasing materials and services that at time of purchase are free of known harmful effects on the health and safety of its employees.
2. Hydro One is committed to purchasing materials and services that do not contain substances in amounts which are known at time of purchase to be injurious to the environment during use and at end-of-life disposal.
3. Goods that are manufactured outside of Canada from material or by using processes that are not permitted in Canada will be excluded from consideration.

Investment Recovery

1. Hydro One will re-deploy or dispose of surplus equipment and material to derive the maximum overall benefit with emphasis on reuse, revenue from sale, employee and subsequent purchaser safety and environmental protection consistent with the principles of the Hydro One Health, Safety and Environmental Management System.
2. Surplus sales authority is the authority to sell items that have been declared surplus in accordance with Investment Recovery Procedures. Only Local Sale of Surplus authority may be delegated to staff outside of SMS.
3. When exercising Local Sale of Surplus authority, responsibility for adhering to Investment Recovery Procedures rests with the LOB.

Definitions

1. Purchase authority as defined in the OAR is the authority to commit funds external to Hydro One. Only Local Purchase authority is delegated to staff outside of the Supply Chain organization. Local Purchase authority limits include all taxes (other than GST), freight, insurance and applicable import duties. Disaggregation of a requirement is not permitted.

References	<ul style="list-style-type: none">• Refer to Corporate Executive Authority Register and Organizational Authority Registers• Refer to the Hydro One Code of Conduct• Refer to the Procurement Procedure• Refer to the Hydro One Supply Chain website• Refer to Corporate Charge Card procedures• Refer to Investment Recovery Procedures• Refer to Corporate Policy on Consultants• Refer to the Corporate Procedure for the Retention of Consultants
Functional Responsibility	Supply Chain
Approved by	Executive Committee- February 14, 2007 Previous review and approval- March 19, 2003
Reviewed	February 14, 2007 March 19, 2003

Source: Hydro One Inc., February 2007.

NOTES

¹ Ontario, Office of the Auditor General, *2006 Annual Report* (The Office: Toronto, Ontario, December 2006), pp. 161 and 162.

² Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 13 February 2007, P-231.

³ Ibid., P-242.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid., P-232.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid., P-233.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ The introduction to each section in this report is based directly on the Auditor General's findings, as reported in the *2006 Annual Report*. The text consists of paraphrasing and in some instances partial quotes from the Auditor General's report.

¹² Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 13 February 2007, P-240.

¹³ Ibid., P-234 and 241.

¹⁴ Ibid., P-234.

¹⁵ Ibid., P-257 and P-258.

¹⁶ Ibid., P-258.

¹⁷ Ibid., P-240 and P-241.

¹⁸ Ibid., P-241.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid., P-234.

²¹ Hydro One Inc. provided the Standing Committee on Public Accounts with a status report, entitled *Summary Status Table in Response to the 2006 Report of the Auditor General of Ontario, Chapter 3, Section 3.07, Acquisition of Goods and Services*, Hydro One Inc. and dated February 1, 2007. It provides an update on the Corporation's completed and outstanding undertakings to address the Auditor General's 2006 recommendations. Each section in this Committee report referring to this document is based directly on the auditee's submission.

²² Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates*, Hansard, Standing Committee on Public Accounts, 38th Parliament, 2nd Session, 13 February 2007, P-243.

²³ Ibid., P-243.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid., P-250.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid., P-243.

²⁸ Ibid., P-257.

²⁹ Ibid., P-258.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid., P-248.

³⁵ Ibid., P-253.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid., P-254.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid., P-249.

⁴² Ibid., P-249 and P-250.

⁴³ Ontario, Office of the Auditor General of Ontario, *2006 Annual Report* (Toronto, the Office, December 2006), p. 171.

⁴⁴ Legislative Assembly of Ontario, *Official Report of Debates, Hansard, Standing Committee on Public Accounts*, 38th Parliament, 2nd Session, 13 February 2007, P-250.

⁴⁵ Ibid., P-244.

⁴⁶ Ibid., P-236 and P-237.

⁴⁷ Ibid., P-237.

⁴⁸ Ibid., P-238.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid., P-232.

⁵³ Ibid., P-260.

⁵⁴ Ibid., P-256.

⁵⁵ Ibid., P-259.

⁵⁶ Ibid., P-255.

⁵⁷ Ibid., P-236, P-239 and P-240.

⁵⁸ Ibid., P-259.

⁵⁹ Ibid., P-245.

⁶⁰ Ibid., P-232 and P-233.

⁶¹ Ibid., P-259.

⁶² Ibid., P-234 and P-235.

⁶³ Ibid., P-233 and P-259.



COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

**HYDRO ONE INC. – ACQUISITION DE BIENS ET
SERVICES**

(Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.07)

2^e session, 38^e législature
56 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics

Hydro One, Inc. : acquisition de biens et services (Rapport annuel du vérificateur général de l'Ontario, section 3.07)

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. additionnelle: Hydro One, Inc. : acquisition of goods and services (Section 3.07, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

Également disponible sur l'Internet.

ISBN 978-1-4249-4553-5

I. Hydro One, Inc.—Audit. 2. Hydro One, Inc.—Approvisionnement

3. Approvisionnement public—Ontario. I. Titre. II. Titre: Hydro One, Inc. : acquisition of goods and services (Section 3.07, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

HD9685 C33 O56 2007

354 4'925309713

C2007-964008-7F

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

L'honorable Michael A. Brown
Président de l'Assemblée législative

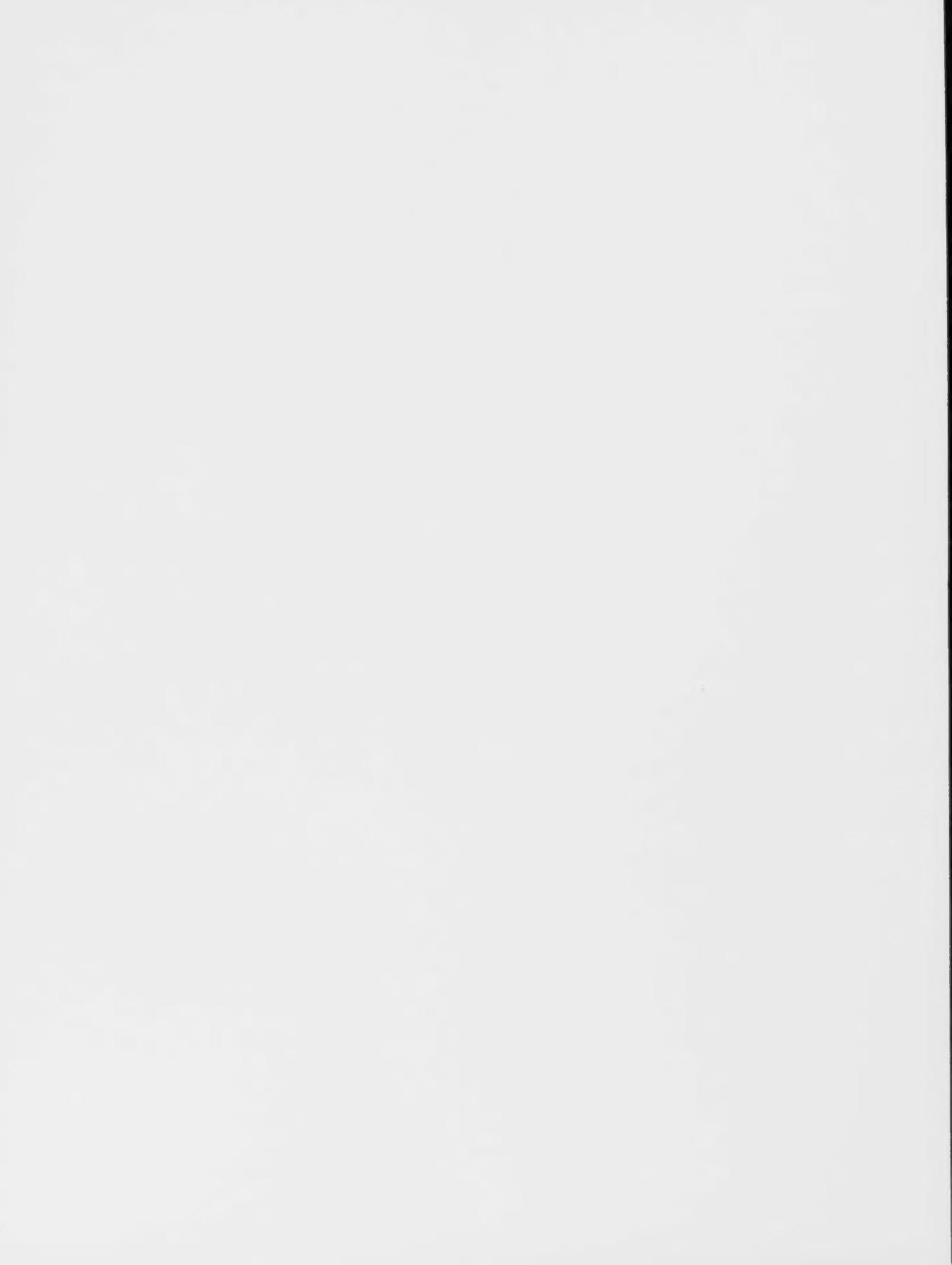
Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park
Juin 2007



**COMPOSITION DU
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

2^e session, 38^e législature

NORMAN STERLING
Président

ERNIE HARDEMAN
Vice-président

JEAN-MARC LALONDE

RICHARD PATTEN

LISA MACLEOD

LIZ SANDALS

SHELLEY MARTEL

MONIQUE M. SMITH

JOHN MILLOY

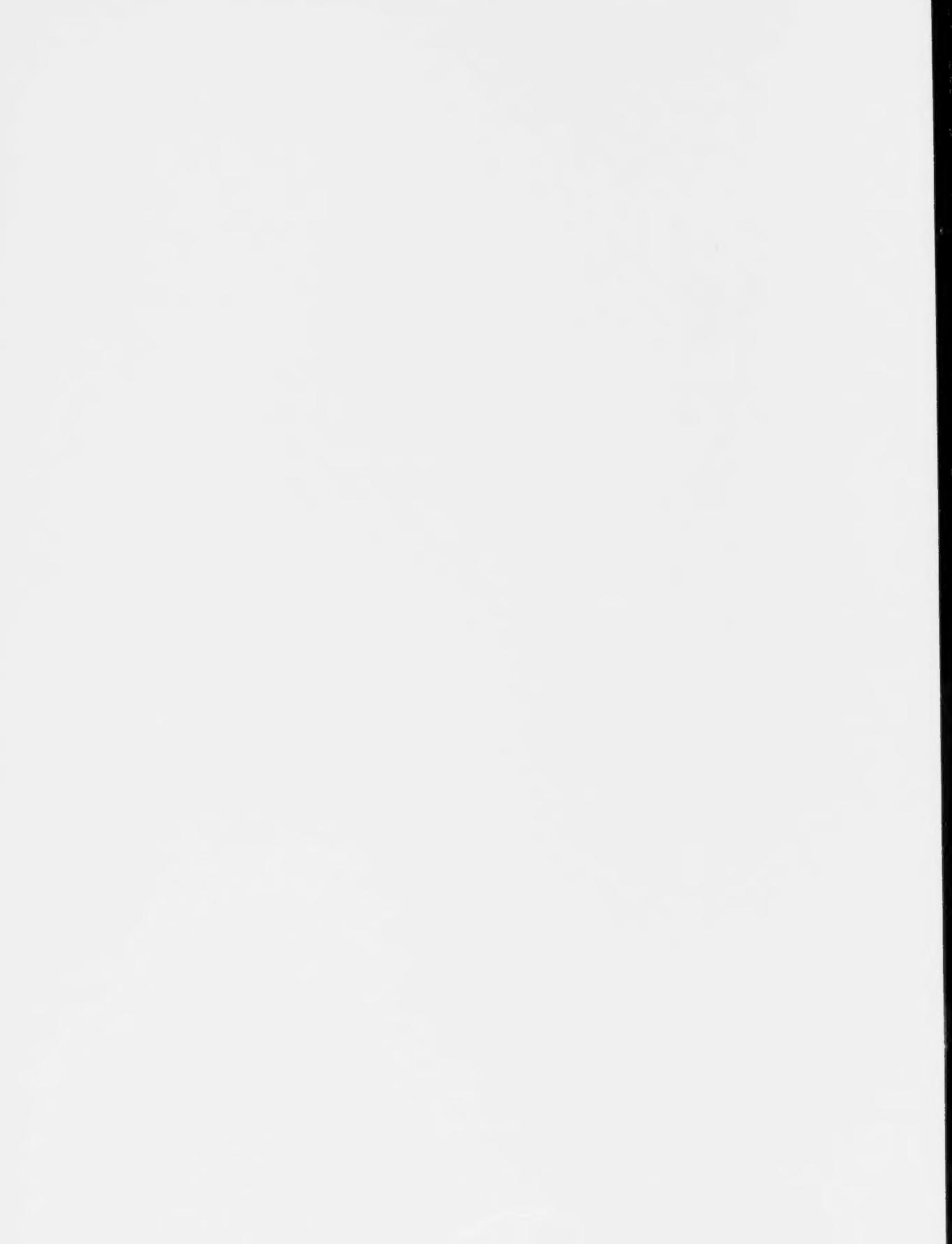
Katch Koch
Greffier du comité

Ray McLellan
Recherchiste



TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
Remerciements	1
1. CONTEXTE	1
1.1. Objectifs de la vérification	2
1.2. Constatations principales de la vérification	2
1.3. Commentaires préliminaires – profil de la Société	2
Cadre de responsabilisation interne	3
1.4. Initiatives liées à la vérification (2007)	3
Politique d'approvisionnement modifiée d'Hydro One (2007)	3
Nomination d'un comité d'examen (2007)	3
1.5. Réponse aux recommandations du Comité	4
Liste des recommandations du Comité	4
OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS	6
2. ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES	6
Gestion et administration des acquisitions	6
Modification et application des politiques	6
2.1. Commandes permanentes	7
Révision des procédures relatives aux commandes permanentes	9
2.2. Marché à fournisseur unique	10
Sélection en régime de concurrence et marché à fournisseur unique	11
2.3. Gestion de l'entente d'impartition	12
Impartition et comparaisons – projet Capgemini	13
3. ACHATS AVEC LES CARTES DE CRÉDIT PROFESSIONNELLES	14
3.1. Administration des cartes de crédit professionnelles	14
Amélioration de l'administration	15
3.2. Examen des relevés mensuels	16
Avances de fonds imputées aux cartes de crédit professionnelles	17
3.3. Supervision de l'utilisation des cartes de crédit professionnelles	18
Compte rendu mensuel de l'utilisation des cartes de crédit	19
3.4. Dépenses professionnelles et reconnaissance des employés	20
Comité d'examen des sociétés d'électricité (2007)	21
Démission de l'ancien président et chef de la direction	21
Mesures correctrices – nouvelles procédures	23
4. VÉRIFICATIONS INTERNES – HYDRO ONE INC.	24
ANNEXE N° 1	25
État d'avancement de la réponse d'Hydro One Inc. aux recommandations formulées par le vérificateur général dans son rapport de 2006	25
ANNEXE N° 2	38
Politique d'approvisionnement d'Hydro One Inc. (2007)	38
NOTES	44



PRÉAMBULE

Le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences le 13 février 2007 sur le rapport du vérificateur général intitulé *Hydro One Inc. - Acquisition de biens et services*. Le Comité a souscrit aux constatations et aux recommandations formulées dans le *Rapport annuel 2006* du vérificateur général (s. 3.07).

Chaque section du présent rapport renferme une introduction basée directement sur le rapport du vérificateur, des références au rapport d'étape de 2007 d'Hydro One Inc. et un aperçu du déroulement des audiences. Le Comité a formulé des recommandations fondées sur les constatations qu'il a faites.

Remerciements

Le Comité permanent des comptes publics profite de cette occasion pour remercier de leur aide les fonctionnaires qui ont participé aux audiences de février 2007, à savoir le sous-ministre de l'Énergie et le personnel du ministère, le président du conseil d'administration d'Hydro One Inc. ainsi que le président et chef de la direction par intérim, le directeur financier et les cadres supérieurs de la Société. De plus, le Comité a apprécié le fait de recevoir avant les audiences le rapport d'étape ci-joint intitulé *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario, chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services – Hydro One Inc.*.

Par ailleurs, le Comité a aussi apprécié l'aide qui lui a été apportée au cours des audiences et des délibérations par le Bureau du vérificateur général, le greffier du Comité et le recherchiste de la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative de l'Ontario.

1. CONTEXTE

Hydro One Inc. (Hydro One/la Société) est la propriété exclusive de la province de l'Ontario et est responsable du transport et de la distribution de l'électricité dans la province. La Société contrôle environ 12 milliards de dollars d'actifs, ce qui comprend les réseaux de transport et de distribution. L'infrastructure se compose de générateurs, de lignes de transport à haute tension d'une longueur totale de 28 600 km et de lignes à basse tension d'une longueur totale de 124 000 km. Un montant de plus de 800 millions de dollars a été consacré à l'acquisition de biens et services au cours de l'année civile 2005.

La responsabilité principale des activités d'achat générales relève d'un fournisseur de services externe. Toutefois, des services et des employés d'Hydro One ont acheté directement en 2005 des biens et services d'une valeur approximative de 163 millions de dollars (environ 20 % des dépenses) au moyen de cartes de crédit professionnelles.

1.1. Objectifs de la vérification

La vérification visait à évaluer si la Société avait mis en place des systèmes et des procédures pour assurer que l'acquisition des biens et services était faite dans le respect de l'optimisation des ressources et en conformité avec les politiques de la Société et les saines pratiques commerciales¹.

1.2. Constatations principales de la vérification

Le vérificateur général (le vérificateur) est arrivé à la conclusion que, de façon générale, Hydro One avait mis en place des politiques permettant de s'assurer que l'acquisition des biens et services était faite dans le respect de l'optimisation des ressources. Néanmoins, les systèmes et les procédures n'assuraient pas la conformité aux politiques internes. En 2004, le service de vérification interne d'Hydro One est arrivé à la conclusion que pour plusieurs secteurs clés de la fonction d'achat de la Société, les mécanismes de contrôle internes devaient être améliorés. Le vérificateur a rapporté en 2006 que plusieurs lacunes relevées dans les contrôles internes par le service de vérification interne n'étaient toujours pas corrigées.

Le vérificateur a relevé plusieurs points préoccupants en rapport avec les commandes permanentes, l'acquisition de biens et services, la conformité aux politiques d'approvisionnement, la gestion des contrats, une entente d'impartition majeure, les cartes de crédit professionnelles, les coûts reliés aux chèques tirés sur les comptes de cartes de crédit professionnelles et la procédure d'examen des dépenses imputées aux cartes de crédit. Le Comité s'est penché sur quelques-uns de ces points dans le présent rapport.

1.3. Commentaires préliminaires – profil de la Société

Au cours des audiences, la Société a fourni de l'information complémentaire et fait remarquer que le système d'électricité de l'Ontario est basé sur des méthodes et une structure de gestion relevant à la fois du secteur privé et du secteur public.

Hydro One fournit l'infrastructure de transport d'électricité en tant que service monopolistique prenant les décisions en matière de fonctionnement et d'investissement, tout en exerçant ses activités de façon indépendante du gouvernement². Des améliorations ont été apportées à ce système au cours des cinq dernières années au moyen d'un investissement d'environ 2 milliards de dollars, et un investissement semblable est prévu au cours des deux prochaines années³.

Ce système est essentiel à la santé économique de la province; toutefois, il s'agit d'un système vieillissant⁴. La Société a abordé cette question du point de vue de la performance financière et de la réduction de l'ensemble des coûts, en attirant l'attention sur les priorités suivantes : le rôle des mécanismes de contrôle et la performance; l'augmentation du bénéfice net de 396 millions de dollars à 483 millions de dollars entre 2003 et 2005; l'adoption d'un plan d'activités pour

faire en sorte de mettre l'accent sur la productivité tout en réduisant les coûts et en réalisant des économies; les cotes de crédit élevées et stables de la Société⁵.

Cadre de responsabilisation interne

Le cadre de responsabilisation comprend différents éléments, par exemple, la divulgation des salaires, les rencontres avec les comités législatifs, la communication de renseignements stratégiques touchant la Société ou ses filiales, la tenue de consultations sur les plans d'activités pluriannuels, la publication de rapports financiers trimestriels, l'obtention d'approbations pour des questions telles que le projet de vente d'actifs, la publication des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et la réponse aux demandes d'information émanant du gouvernement⁶. Par ailleurs, le ministre de l'Énergie rencontre régulièrement le président du conseil d'Hydro One pour discuter de questions intéressant le gouvernement en tant qu'actionnaire. La Commission de l'énergie de l'Ontario réglemente Hydro One et est chargée d'examiner les coûts de la Société et de déterminer quelles dépenses peuvent être prises en compte dans les tarifs de transport et de distribution⁷.

La Société est assujettie aux exigences de contrôle financier et de divulgation imposées par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et les agences de notation. Son exploitation est vérifiée par des vérificateurs externes, ses dépenses et son fonctionnement sont soumis à des examens exhaustifs de la Commission de l'énergie de l'Ontario et elle est maintenant assujettie aux vérifications de l'optimisation des ressources effectuées par le vérificateur général⁸.

1.4. Initiatives liées à la vérification (2007)

Selon la Société, le vérificateur a reconnu que ses politiques permettent d'assurer que les biens et services sont acquis dans le respect de l'optimisation des ressources. Par ailleurs, la Société est d'avis que les recommandations formulées par le vérificateur sont dans la plupart des cas raisonnables et conformes aux politiques existantes d'Hydro One.

Politique d'approvisionnement modifiée d'Hydro One (2007)

En 2006, la direction a procédé à la mise en œuvre de procédures visant à renforcer les mécanismes de contrôle pour donner suite aux constatations des vérifications internes précédentes, ainsi qu'aux recommandations formulées par le vérificateur en 2006. Selon la Société, le renforcement des procédures de conformité était le gros point à régler⁹. Elle a revu ses politiques pour faire en sorte que les procédures permettent d'assurer la conformité (Annexe n° 2 – *Politique d'approvisionnement d'Hydro One Inc. (2007)*)¹⁰.

Nomination d'un comité d'examen (2007)

Le ministre de l'Énergie a annoncé la mise sur pied d'un comité le 29 janvier 2007 pour recommander des conventions salariales pour les cadres supérieurs du secteur énergétique de la province et pour évaluer les chevauchements et les dédoublements parmi les sociétés d'électricité.

1.5. Réponse aux recommandations du Comité

Le Comité demande à Hydro One Inc. de faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur le présent rapport dans les *120 jours* suivant son dépôt auprès du président de l'Assemblée législative de l'Ontario. Quand le Comité est d'avis qu'un autre délai est requis, il en est fait mention dans la liste des recommandations.

Initiatives incomplètes de la Société

Le Comité est arrivé à la conclusion qu'Hydro One Inc. doit faire le point à l'intention du Comité permanent des comptes publics sur tous les engagements à réaliser, conformément à ce qui est indiqué dans le *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario, chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services – Hydro One Inc.* Cette mise à jour doit être présentée dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport auprès du président de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Liste des recommandations du Comité

1. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la mise en œuvre des nouvelles mesures internes visant à assurer la conformité aux politiques d'approvisionnement pour l'acquisition de biens et services.

2. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les améliorations apportées à la gestion des commandes permanentes, notamment le processus visant à examiner les commandes permanentes et à réduire leur prolongation, le processus de rapport sur l'état des commandes permanentes échues et renouvelées et l'obligation de documenter et de faire approuver comme il se doit les modifications importantes apportées aux modalités des ententes.

Hydro One Inc. doit également indiquer dans son rapport si les ententes de commande permanente en vigueur ont fait l'objet d'un examen pour s'assurer qu'elles sont conformes aux nouvelles procédures.

3. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'application des procédures visant à assurer la conformité aux politiques régissant la passation de marchés à fournisseur unique. Dans son rapport, Hydro One doit traiter de l'application des freins et contrepoids en mettant l'accent sur les points suivants : le respect des critères et lignes directrices sur les circonstances professionnelles acceptables pour passer un marché à fournisseur unique; la conformité aux exigences relatives à

l'approbation des marchés à fournisseur unique, et le rassemblement de la documentation nécessaire lorsqu'on a recours à ce mode d'approvisionnement.

4. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport d'étape sur les efforts qu'elle déploie pour retenir les services d'entités externes pour comparer les services impartis, et énumère les secteurs d'activité touchés (p. ex., service à la clientèle, technologie de l'information, gestion des approvisionnements, ressources humaines, finances et règlements).

5. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la gestion et la responsabilité globales de la caractéristique des avances de fonds imputées aux cartes de crédit professionnelles. La Société doit traiter dans ce rapport des conclusions de son évaluation de cette caractéristique en fonction du risque par rapport aux avantages pour l'entreprise, et faire part des changements apportés à sa politique, le cas échéant.

6. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'impact de la décision de rétablir les vérifications de la conformité. Le rapport doit faire état, le cas échéant, des résultats de toute vérification effectuée récemment.

7. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'impact des nouvelles procédures relatives à la gestion et à l'approbation des dépenses professionnelles des employés. Le rapport doit comprendre les résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre des composantes suivantes des nouvelles lignes directrices :

- . le rétablissement des vérifications de la conformité d'échantillons (les résultats sont communiqués aux vice-présidents de division pour qu'ils prennent les mesures qui s'imposent, au besoin);**
- . l'élargissement de la portée de l'examen effectué par le service de vérification externe (pour inclure les relevés de dépenses des adjoints administratifs qui relèvent des cadres supérieurs).**

8. Hydro One Inc. confirme au Comité permanent des comptes publics qu'il accordera la priorité au suivi rapide des constatations de la vérification interne selon un protocole de gestion bien défini.

OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS¹¹

2. ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES

Le vérificateur est arrivé à la conclusion qu'Hydro One a adopté de bonnes politiques générales en matière d'acquisition de biens et de services. Les principes directeurs et les pratiques de la Société comprennent ce qui suit : les matériaux et les services doivent être acquis sans favoritisme au plus bas coût global; les décisions en matière d'approvisionnement doivent tenir compte de la capacité et du rendement passé du fournisseur (p. ex. les facteurs pertinents qui influent sur le cycle de vie des matériaux); les décisions en matière d'approvisionnement doivent s'inscrire dans les saines pratiques commerciales.

Gestion et administration des acquisitions

La Société a instauré des politiques et des procédures pour l'acquisition de services généraux, de matériaux de construction et d'équipement technique. Les activités d'approvisionnement ont été imparties à un fournisseur de services externe.

- Le groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Hydro One a la responsabilité de mettre en œuvre des politiques et des procédures en matière d'approvisionnement, de surveiller la conformité à ces politiques et procédures et de veiller à leur application.
- Le service de gestion des approvisionnements externe s'occupe des activités d'approvisionnement pour le compte d'Hydro One (p. ex. la commande, la réception et l'inspection des biens, le contrôle des dépenses, la vérification de la conformité à la politique d'acquisition et le traitement des paiements).

Audiences du Comité

Modification et application des politiques

Le vérificateur a fait part de préoccupations concernant la conformité plutôt que les politiques en place qui régissent l'acquisition des biens et services¹². La Société a revu ses politiques pour s'assurer qu'elles concordent avec les objectifs opérationnels et a indiqué qu'elle a instauré de nouveaux systèmes et de nouvelles procédures pour faire en sorte que l'acquisition des biens et services se fasse dans le respect de l'optimisation des ressources et en conformité avec les politiques internes et les saines pratiques commerciales¹³.

La mise en œuvre de nouvelles mesures pour améliorer les mécanismes de contrôle internes et la conformité a mobilisé les efforts en 2007¹⁴. Le respect des politiques a été abordé avec les employés dans le cadre d'une initiative de communication, et un organe responsable de la conformité a été mis sur pied¹⁵. Par ailleurs, des ressources supplémentaires seront affectées à cet engagement, par exemple, pour rassembler la documentation nécessaire¹⁶.

Mesures antérieures à la vérification

La Société s'occupait de régler des aspects de cette question avant même que le vérificateur général commence son rapport; entre autres mesures, citons :

- la mise en œuvre de changements (p. ex., le processus d'approbation) qui ont clarifié le registre des pouvoirs relativement aux personnes qui approuvent les dépenses, notamment avec l'ajout de liens concernant les services d'approvisionnement et d'achat (approbation vers la fin de 2005 et mise en œuvre en 2006);
- le nouveau registre des pouvoirs a été intégré aux systèmes de technologie de l'information et certains contrôles ont été informatisés (mise en œuvre au cours de 2006);
- la Société a communiqué et renforcé ces initiatives auprès des employés, et y a affecté des ressources supplémentaires à des fins de formation et pour favoriser la conformité¹⁷.

Les communications internes préconisent le respect des politiques et la Société compte sur le fait que les points faisant problème seront repérés et rapportés par les employés¹⁸.

Recommandation du Comité

Conformité aux politiques d'acquisition

Le Comité reconnaît que la Société répond aux préoccupations du vérificateur concernant la conformité aux politiques régissant l'acquisition de biens et services, par exemple, au moyen de la mise sur pied du bureau de la conformité¹⁹. L'importance d'une documentation adéquate, du respect des politiques et des procédures internes et de la démonstration d'un comportement transparent et responsable a été comprise²⁰.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

1. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la mise en œuvre des nouvelles mesures internes visant à assurer la conformité aux politiques d'approvisionnement pour l'acquisition de biens et services.

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.1. Commandes permanentes

La politique interne favorise l'établissement de commandes permanentes pour les achats de biens et services effectués directement auprès de certains fournisseurs. Le but est de réduire les coûts d'approvisionnement, de garantir

l'approvisionnement et d'avoir un stock géré d'articles de base. Cette approche repose sur l'utilisation d'un processus concurrentiel pour des périodes déterminées.

En 2006, Hydro One comptait environ 1 000 commandes permanentes pour des matériaux, du personnel contractuel et des services de consultation. Le vérificateur a relevé plusieurs points préoccupants : certaines commandes permanentes étaient en vigueur depuis plus de 10 ans; aucun montant maximal n'avait été fixé pour environ le quart des commandes permanentes; enfin, plus de 700 commandes permanentes avaient subi des modifications du point de vue de la valeur maximale initiale ou de la durée effective. Les préoccupations du vérificateur portaient principalement sur le besoin d'utiliser un processus concurrentiel et d'avoir une documentation et des procédures adéquates relativement aux augmentations de prix. Le but est de maintenir l'intégrité du système et la transparence du processus d'approvisionnement.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour s'assurer que les biens et services sont acquis au plus bas coût possible, Hydro One doit établir des ententes de commandes permanentes dans le cadre d'un processus concurrentiel à moins que des motifs convaincants et documentés justifiant la passation d'un marché à fournisseur unique aient été approuvés; examiner les commandes permanentes en vigueur depuis plusieurs années pour déterminer si elles devraient faire l'objet d'une nouvelle demande de propositions; s'assurer qu'elle paie les prix fixés dans les ententes de commandes permanentes et élaborer des procédures pour apporter des modifications importantes aux conditions des commandes permanentes.

Rapport d'étape sur les initiatives (2007)²¹

Le Société a indiqué qu'elle a réalisé les engagements pris en réponse à cette recommandation. Plus précisément, elle a communiqué et se propose de faire appliquer l'obligation d'utiliser un processus concurrentiel pour les commandes permanentes, sauf si la passation d'un marché à fournisseur unique a été approuvée. Par ailleurs, les initiatives suivantes ont été prises :

- un processus visant à examiner les commandes permanentes et à réduire leur prolongation a été mis en œuvre en mai 2006;
- un rapport indiquant, entre autres, l'état des commandes permanentes échues et renouvelées est préparé en permanence (aux fins de mise en concurrence);
- la mise en œuvre d'un plan pour régler la question des commandes permanentes en vigueur depuis plusieurs années;
- la Société a communiqué et fera appliquer l'obligation de documenter les modifications importantes apportées aux conditions des contrats et de faire approuver les modifications conformément au registre des pouvoirs organisationnels.

Audiences du Comité

Révision des procédures relatives aux commandes permanentes

Le Comité a effectué un suivi des améliorations apportées au processus des commandes permanentes en ce qui a trait au processus concurrentiel, à la fixation des prix et aux lignes directrices pour la modification des commandes permanentes²². Selon Hydro One, les politiques d'approvisionnement exigent un processus ouvert, transparent et équitable, qui vise à assurer l'optimisation des ressources²³. La Société a réitéré des aspects de son rapport d'étape en faisant référence aux mesures suivantes :

- l'établissement d'un plan prévoyant des dates d'échéance fixes pour les commandes permanentes de façon à soumettre celles-ci à un appel d'offres, de façon rationnelle, pour une durée limitée;
- le rétablissement des commandes permanentes pour un grand nombre de commandes sans date d'échéance fixe;
- l'instauration d'un processus visant à assurer que les commandes permanentes font l'objet d'un appel d'offres conformément aux procédures d'approvisionnement;
- la mise en œuvre d'une fonction de surveillance de la conformité²⁴.

Le Comité a demandé des renseignements au sujet des mécanismes de contrôle des cartes de crédit pour vérifier si les employés sont conscients de la pertinence d'un achat donné dans un cas d'urgence et pour garantir que la dépense est justifiée²⁵. D'après la Société, les employés devraient connaître l'existence des commandes permanentes disponibles par le biais d'un dépôt de services. Elle s'attend à ce que les employés utilisent les commandes permanentes en place à des fins de contrôle, étant donné que les superviseurs sont censés connaître l'existence de celles-ci²⁶.

Recommandation du Comité

Conformité à la politique relative aux commandes permanentes

Le Comité s'est informé des améliorations apportées au processus des commandes permanentes²⁷. Conformément à ce qui est indiqué dans cette section, plusieurs mesures ont été prises pour répondre à la préoccupation du vérificateur voulant que les biens et services soient acquis au plus bas coût possible. Le Comité a obtenu l'assurance que des initiatives ont été mises en œuvre pour régler la question de la mise en concurrence et répondre au besoin de procéder à un examen formel des commandes permanentes en vigueur depuis plusieurs années, afin de s'assurer que les prix concordent avec les ententes existantes et qu'il existe des procédures pour modifier les modalités des ententes.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

2. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les améliorations apportées à la gestion des commandes permanentes, notamment le processus visant à examiner

les commandes permanentes et à réduire leur prolongation, le processus de rapport sur l'état des commandes permanentes échues et renouvelées et l'obligation de documenter et de faire approuver comme il se doit les modifications importantes apportées aux modalités des ententes.

Hydro One Inc. doit également indiquer dans son rapport si les ententes de commande permanente en vigueur ont fait l'objet d'un examen pour s'assurer qu'elles sont conformes aux nouvelles procédures.

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.2. Marché à fournisseur unique

La politique interne prévoit la passation de marchés à fournisseur unique, sans processus concurrentiel, dans les cas suivants : le fournisseur est le seul sur le marché, il détient des droits reconnus par la loi sur les biens requis, ou il est le fournisseur original de l'équipement et l'acheteur souhaite éviter d'apporter des modifications coûteuses pour adapter des biens de conception différente.

La politique d'approvisionnement de la Société autorise l'achat de biens et services auprès de fournisseurs au moyen de la passation d'un marché à fournisseur unique d'une valeur maximale de 6 000 \$. Dans le cas des approvisionnements dont la valeur dépasse ce montant, la passation d'un marché à fournisseur unique est autorisée dans certains cas s'il n'est ni possible ni pratique de se procurer les biens et les services au moyen d'un processus concurrentiel. Le vérificateur a fait remarquer que le groupe de vérification interne, en 2004, avait indiqué que la passation de marchés à fournisseur unique n'était pas toujours justifiée par une analyse de rentabilisation et ne s'accompagnait pas toujours de l'approbation exigée.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour faire en sorte que les marchés à fournisseur unique soient passés uniquement s'il n'est ni possible ni pratique d'obtenir les biens et services requis dans le cadre du processus concurrentiel habituel, Hydro One doit mettre en œuvre des procédures de supervision afin de s'assurer que la décision de passer ce type de marché est documentée et correctement approuvée avant l'octroi du contrat.

Rapport d'étape sur les initiatives (2007)

La Société a réalisé différents engagements en réponse à la recommandation du vérificateur, plus précisément :

- la clarification des circonstances professionnelles acceptables pour effectuer des achats au moyen de la passation d'un marché à fournisseur unique;

- la réévaluation des limites à partir desquelles il faut faire approuver la passation d'un marché à fournisseur unique (cette obligation s'appliquera aux achats d'un montant supérieur à 15 000 \$ et aux services de consultation d'un montant supérieur à 50 000 \$);
- l'instauration d'un nouveau processus visant à s'assurer que la décision de passer un marché à fournisseur unique est documentée conformément à la politique d'Hydro One et approuvée comme il se doit avant l'octroi du contrat.

Audiences du Comité

Sélection en régime de concurrence et marché à fournisseur unique

Le Comité s'est penché sur la question de la mise en concurrence en rapport avec la passation de marchés à fournisseur unique et sur le besoin d'avoir des mécanismes de contrôle pour assurer la conformité aux politiques. Conformément à ce qui a été dit précédemment, les politiques d'approvisionnement ont été renforcées pour promouvoir le recours au processus concurrentiel dans l'ensemble de la Société²⁸. Selon Hydro One, sa politique exige que les achats de biens soient effectués de manière à optimiser les ressources, qu'ils soient documentés comme il se doit et que des demandes de propositions soient faites, selon les besoins²⁹.

Le Comité s'est dit préoccupé par la réalisation de l'optimisation des ressources au moyen de la passation d'un marché à fournisseur unique et par le besoin d'obtenir l'assurance qu'il existe un système de freins et contrepoids garantissant l'application uniforme à long terme des politiques de la Société³⁰. Les politiques sur la passation de marchés à fournisseur unique ont été communiquées aux employés pour favoriser une mentalité de conformité³¹. Si des problèmes de conformité se posent, le vice-président concerné participe à leur résolution.

Recommandation du Comité

Conformité à la politique sur la passation de marchés à fournisseur unique

Le Comité a obtenu l'assurance que la gestion des marchés à fournisseur unique s'est améliorée et qu'un système de freins et contrepoids approprié est en place³². La Société considère que ces initiatives font partie de sa stratégie générale pour améliorer l'approvisionnement en favorisant une mentalité de conformité³³.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

3. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'application des procédures visant à assurer la conformité aux politiques régissant la passation de marchés à fournisseur unique. Dans son rapport, Hydro One doit traiter de l'application des freins et contrepoids en mettant l'accent sur les points suivants : le respect des critères et lignes directrices sur les circonstances professionnelles acceptables pour passer un marché à fournisseur unique; la conformité aux exigences relatives à

l'approbation des marchés à fournisseur unique, et le rassemblement de la documentation nécessaire lorsqu'on a recours à ce mode d'approvisionnement.

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.3. Gestion de l'entente d'impartition

En 2001, Hydro One a conclu une entente de services cadre de 10 ans (l'entente) portant sur l'impartition de six secteurs d'activité, notamment la gestion des approvisionnements et la technologie de l'information. Le vérificateur a examiné des aspects de la gestion de l'entente d'impartition et a fait rapport sur les points suivants :

- Études comparatives – selon les modalités de l'entente, la Société peut effectuer des études comparatives pour évaluer le caractère raisonnable des coûts au cours du dernier trimestre des troisième, sixième et neuvième années de l'entente. Il a été noté que le consultant avait examiné seulement deux secteurs d'activité. La Société a indiqué que des consultants ayant suffisamment de données de référence et d'expertise n'étaient pas disponibles pour procéder à l'examen des quatre autres secteurs d'activité. Le vérificateur est arrivé à la conclusion qu'un examen plus approfondi aurait été justifié.
- Rajustements financiers – Hydro One a le droit de percevoir des crédits dans le cas d'une interruption des services (p. ex. l'interruption du service informatique). La Société a recouvré des frais de 100 000 \$ à ce titre auprès du fournisseur de services, mais elle n'avait pas calculé la valeur potentielle des crédits de service perdus ni fait appel à tous les rajustements financiers auxquels elle avait droit. Elle utilise dorénavant des mesures du rendement pour évaluer les interruptions de services. Au moyen de la formule de calcul des crédits de service, le vérificateur a évalué qu'Hydro One n'avait pas fait appel à des rajustements financiers d'une valeur de plus de 300 000 \$.
- Rapprochement des rapports de facturation – Hydro One n'effectuait pas le rapprochement des montants figurant sur les sommaires des rapports de facturation mensuels fournis par le fournisseur de services et des montants inscrits dans le grand livre général et versés au fournisseur. Le rapprochement des rapports mensuels présentés par le fournisseur de services permettrait à Hydro One de s'assurer que les montants des dépenses inscrits dans ses comptes et ceux signalés par le fournisseur de services sont exacts.
- Travail garanti dans le domaine des technologies de l'information – Le fournisseur de services s'est vu garantir chaque année du travail dans le domaine des technologies de l'information (TI) pour un montant supérieur aux frais de base prévus dans l'entente. Le vérificateur est arrivé à la conclusion qu'en ne tenant pas de concours ouverts pour des travaux supplémentaires d'une valeur aussi importante, la Société n'a pas respecté l'esprit de sa politique concernant l'octroi de contrat sans favoritisme et avec l'assurance

que le contrat a été octroyé au plus bas coût global au terme d'un processus juste, ouvert et concurrentiel.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour aider à s'assurer qu'elle obtient le meilleur rapport qualité-prix pour ses dépenses de 1 milliard de dollars prévues dans l'entente d'impartition de 10 ans, Hydro One doit envisager de comparer tous les secteurs d'activité impartis dans le cadre des futures études comparatives; percevoir les crédits de service auxquels elle a droit; rapprocher chaque mois les montants figurant sur les rapports sommaires présentés par le fournisseur de services et les montants inscrits à titre de dépenses dans le grand livre général; lancer un appel d'offres pour les projets importants dans le domaine des TI conformément à la politique interne.

Rapport d'étape sur les initiatives (2007)

Les plans de la Société comprennent la prise en compte de points de comparaison dans les études comparatives et l'obtention des crédits de service. Un processus a été instauré pour rapprocher les rapports mensuels et le grand livre général.

Les approbations de marchés à fournisseur unique doivent respecter les politiques d'Hydro One dans ce domaine. Dans le cas des projets de TI importants, lorsque la passation d'un marché à fournisseur unique n'est pas appropriée (compte tenu de l'impact sur les « services visés »), les projets font l'objet d'une mise en concurrence. La Société observera les services fournis en tenant compte du coût global et du risque d'entreprise.

Audiences du Comité

Impartition et comparaisons – projet Capgemini

Le Comité s'est informé de l'initiative d'impartition Capgemini et a demandé si des comparaisons avaient été faites dans tous les cas pour promouvoir l'optimisation des ressources³⁴. Les secteurs d'activité qui avaient été impartis étaient le service à la clientèle, la technologie de l'information, la gestion des approvisionnements, les ressources humaines, les finances et les règlements³⁵.

Une demande de propositions avait été préparée pour comparer tous les volets du marché, mais il a été impossible de remplir tous les contrats. En fait, seuls deux secteurs d'activité sur six avaient fait l'objet d'une comparaison, à savoir les services de technologie de l'information et le service à la clientèle, lesquels représentaient 60 % du marché³⁶.

Ce qui préoccupait le Comité était l'application limitée des comparaisons, ce qui allait à l'encontre du marché. Conformément à ce qui a été souligné, le marché initial comprenait une comparaison externe au cours des troisième, sixième et neuvième années de l'entente. Compte tenu de la comparaison limitée, il est difficile de savoir dans quelle mesure on a optimisé les ressources³⁷.

Hydro One a laissé entendre qu'elle a l'intention de procéder à une comparaison pour tous les services et dans chaque secteur d'activité avant la sixième année de

l'entente en supposant qu'elle parvienne à embaucher un tiers pour effectuer la comparaison³⁸. Il a été noté qu'une comparaison avait été faite récemment en rapport avec les cartes de tarifs dans les services de technologie de l'information³⁹.

Recommandation du Comité

Comparaison externe relative à l'entente d'impartition

Le Comité a reconnu l'importance d'appliquer des comparaisons dans le cadre de cette entente pour déterminer si l'on a optimisé les ressources dans tous les secteurs d'activité. Si aucune méthode d'examen et d'évaluation appropriée n'est prévue dans cet important marché, il pourrait être difficile d'effectuer des comparaisons à l'avenir en se fondant sur cette expérience et ceci pourrait compliquer l'application des comparaisons dans les projets ultérieurs d'Hydro One⁴⁰.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

4. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport d'étape sur les efforts qu'elle déploie pour retenir les services d'entités externes pour comparer les services impartis, et énumère les secteurs d'activité touchés (p. ex., service à la clientèle, technologie de l'information, gestion des approvisionnements, ressources humaines, finances et règlements).

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

3. ACHATS AVEC LES CARTES DE CRÉDIT PROFESSIONNELLES

Au cours de l'année civile 2005, Hydro One a acheté des biens et des services d'une valeur de 163 millions de dollars au moyen des cartes de crédit professionnelles; ces cartes servent à payer les dépenses professionnelles des employés et à faire l'acquisition à l'échelle locale d'articles d'une valeur maximale de 15 000 \$.

3.1. Administration des cartes de crédit professionnelles

Le vérificateur a indiqué que la politique de la Société relative à l'émission des cartes de crédit avait été respectée en général; toutefois, il y avait des problèmes liés à l'administration du programme des cartes de crédit. Par exemple, on relevait des cas d'inobservation des politiques concernant la gestion des comptes et la documentation de l'annulation des comptes de cartes de crédit professionnelles, et des cas dans lesquels le crédit et les priviléges d'avances de fonds étaient assortis de limites qui étaient souvent inappropriées par rapport aux besoins réels des titulaires.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour améliorer l'administration et le contrôle du programme des cartes de crédit professionnelles, Hydro One doit s'assurer d'obtenir les documents et les approbations nécessaires à l'établissement des coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit, faire un suivi des cartes de crédit inactives et des cartes actives assignées à des employés inactifs ou qui ont quitté leur emploi et les annuler au besoin, et examiner les limites actuelles de crédit et d'avances de fonds établies sur les cartes de crédit professionnelles pour s'assurer qu'elles conviennent au niveau de responsabilité des employés et à l'utilisation prévue de la carte.

Rapport d'étape sur les initiatives (2007)

La Société a réalisé les engagements suivants :

- la mise en œuvre d'un processus d'approbation de tous les coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit par le coordonnateur général de ces programmes à l'échelle de l'entreprise;
- l'instauration d'un processus d'examen et, au besoin, d'annulation de certaines cartes, à savoir les cartes inactives si elles n'ont pas été annulées avant la date d'expiration, et les cartes actives assignées à des employés inactifs ou qui ont quitté leur emploi;
- l'instauration d'une procédure de vérification d'échantillons visant à s'assurer que les politiques d'Hydro One sont respectées;
- l'instauration d'un processus visant à vérifier, au moins tous les six mois, si toutes les limites d'un montant élevé s'avèrent toujours nécessaires;
- le rétablissement des vérifications de la conformité d'échantillons, notamment la confirmation que l'on a documenté la raison justifiant l'annulation, la récupération ou la destruction d'une carte de crédit.

Au moment des audiences, Hydro One avait tenu des discussions avec son fournisseur de services au sujet des points suivants :

- l'annulation des cartes inactives et la fermeture des comptes de cartes de crédit inactives à la date d'expiration;
- une mise en œuvre ciblée pour ajouter aux rapports de contrôle mensuels présentés aux superviseurs l'indication des cartes inactives.

Audiences du Comité

Amélioration de l'administration

Hydro One Inc. a apporté des améliorations à certains aspects de l'administration et du contrôle du programme de cartes de crédit professionnelles, par exemple, la présentation des documents justificatifs des dépenses professionnelles, l'exécution de vérifications de la conformité d'échantillons, le rôle des coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit et la gestion des cartes de crédit inactives.

Les cartes de crédit professionnelles servent plus souvent que dans les autres entreprises à effectuer des achats et des remboursements. Comme Hydro One est une très grosse entreprise décentralisée, l'utilisation des cartes dans certains cas est une méthode de paiement nécessaire pour s'assurer que les travaux progressent comme prévu (p. ex., des travaux urgents dans la province). Par conséquent, l'utilisation des cartes facilite les achats dans toute la province par une main-d'œuvre décentralisée qui est répartie dans plusieurs endroits, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans une entreprise plus centralisée⁴¹.

Utilisation responsable des cartes de crédit professionnelles

Hydro One a précisé certains paramètres d'utilisation des cartes pour assurer la responsabilisation, par exemple⁴² :

- les achats effectués au moyen d'une carte de crédit professionnelle doivent respecter les politiques et les procédures en matière d'approvisionnement;
- la question de l'insuffisance de la documentation sera réglée au moyen d'une nouvelle fonction de conformité;
- le montant des achats effectués au moyen de la carte de crédit professionnelle ne peut dépasser la limite autorisée pour les achats locaux. L'imputation à la carte de crédit professionnelle de dépenses de plus de 15 000 \$ est autorisée à la condition d'avoir obtenu trois soumissions pour garantir l'optimisation des ressources;
- chaque carte est associée à un employé précis aux fins de la comptabilité. Les montants imputés à une carte associée à un projet seront imputés au projet, mais la carte est tout de même émise au nom d'une personne;
- la carte de crédit professionnelle peut être utilisée s'il y a des avantages certains à passer un marché à fournisseur unique (p. ex., un fournisseur de services de télécommunication).

3.2. Examen des relevés mensuels

La politique interne exige que les titulaires de carte présentent leurs relevés de carte de crédit tous les mois à leur superviseur aux fins d'examen et d'approbation. Le vérificateur a relevé les problèmes suivants :

- la majorité des relevés analysés n'avaient été ni examinés ni approuvés dans les 28 jours comme l'exige la politique interne;
- les employés d'Hydro One utilisaient rarement des rapports standard sur l'utilisation des fonds ou ne remplissaient pas correctement le formulaire dans leurs relevés mensuels aux fins de rapprochement. Sans un examen approfondi en temps opportun et sans processus d'approbation, il est difficile de déterminer si l'employé doit de l'argent à la Société ou l'inverse;
- les superviseurs n'examinaient pas adéquatement les dépenses effectuées avec les cartes de crédit professionnelles (p. ex., des pièces justificatives n'avaient pas été présentées ou étaient incomplètes);

- les titulaires de carte ne respectaient pas toujours la politique interne qui exige qu'une explication détaillée de la nature et des fins soit fournie pour les dépenses professionnelles (p. ex., les noms des participants et l'objet de la fonction professionnelle).

En 2004, le groupe de vérification interne d'Hydro One a signalé l'absence de reçus et de documents adéquats pour les achats effectués avec les cartes de crédit. Le vérificateur est arrivé à la conclusion que des améliorations s'imposaient toujours pour assurer la conformité aux politiques et aux procédures concernant les cartes de crédit professionnelles. Certaines cartes de crédit professionnelles s'accompagnent de priviléges spéciaux; par exemple, le vérificateur a indiqué que 47 % des comptes de titulaires de cartes professionnelles offraient le privilège d'obtenir des avances de fonds et 25 % des comptes permettaient l'émission de chèques⁴³.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour gérer efficacement l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et s'assurer que toutes les dépenses sont encourues à des fins professionnelles, Hydro One doit mettre en œuvre des procédures pour s'assurer que les titulaires de carte présentent les reçus détaillés originaux avec leurs relevés de carte de crédit aux fins d'examen et d'approbation, que les explications nécessaires et les autres pièces justificatives sont fournies pour vérifier la nature professionnelle des dépenses encourues, que les dépenses effectuées avec des fonds avancés sont détaillées et accompagnées de pièces justificatives pour faciliter l'examen et l'approbation par la direction et que les relevés mensuels de cartes de crédit sont examinés pour vérifier la pertinence des pièces justificatives et sont approuvés en temps opportun.

Rapport d'étape sur les initiatives (2007)

La Société a réalisé les initiatives se rapportant à cette recommandation en mettant l'accent sur le respect de la politique relative à l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et en rétablissant ses vérifications de la conformité d'échantillons, qui avaient été temporairement suspendues en 2005. Hydro One examinera les résultats de ces vérifications avec le vice-président concerné pour assurer la conformité aux procédures. Dans un message aux employés, la Société a souligné que les avances de fonds et les dépenses correspondantes devront figurer dans le rapport sommaire sur l'utilisation des fonds et être documentées pour en faciliter l'examen par les superviseurs.

Audiences du Comité

Avances de fonds imputées aux cartes de crédit professionnelles

Les avances de fonds servent à rembourser les employés pour les menues dépenses encourues, selon les procédures établies. Conformément à ce qui a été indiqué, compte tenu de la nature décentralisée de l'entreprise et des distances parcourues, la Société considère que cette caractéristique contribue à réduire l'ensemble des coûts et à garantir qu'elle règle les dépenses de façon rapide et efficiente. Dans certains cas, le rapport sur l'utilisation des fonds coûte moins cher à traiter, car il n'est pas nécessaire de traiter un chèque. Le relevé de carte de

crédit fait état des avances de fonds imputées à la carte et le superviseur approuve les dépenses professionnelles associées à la transaction ainsi que les remboursements⁴⁴.

Recommandation du Comité

Examen de la caractéristique des avances de fonds

Le Comité reconnaît l'importance des pratiques opérationnelles standard dans la gestion des cartes de crédit, comme le fait de veiller à ce que les titulaires de carte présentent les reçus détaillés originaux avec leurs relevés. Dans le cas des avances de fonds, il faut également présenter les pièces justificatives des dépenses pour faciliter les approbations. Il a été souligné au cours des audiences qu'Hydro One Inc. réexamine la caractéristique des avances de fonds du point de vue du risque par rapport aux avantages pour l'entreprise⁴⁵.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

5. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la gestion et la responsabilité globales de la caractéristique des avances de fonds imputées aux cartes de crédit professionnelles. La Société doit traiter dans ce rapport des conclusions de son évaluation de cette caractéristique en fonction du risque par rapport aux avantages pour l'entreprise, et faire part des changements apportés à sa politique, le cas échéant.

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

3.3. Supervision de l'utilisation des cartes de crédit professionnelles

La direction doit examiner tous les mois les rapports de contrôle sommaires pour s'assurer que les titulaires de carte sont des employés valides, que les relevés mensuels ont été présentés aux fins d'approbation, que les limites de crédit tiennent compte des besoins actuels des titulaires de carte et que les dépenses ont été imputées au projet ou au compte approprié du grand livre général. Le vérificateur est arrivé à la conclusion que les rapports mensuels n'étaient pas correctement examinés et que les mesures correctrices n'étaient pas prises.

Les cartes de crédit professionnelles sont conçues de manière à enregistrer automatiquement les dépenses imputées à un compte du grand livre général ou à un projet en particulier pour éliminer la nécessité d'effectuer des entrées de journal. Le vérificateur était préoccupé par le fait qu'Hydro One ne pouvait pas déterminer le montant total de ses dépenses en 2005 pour les différentes catégories de dépenses (p. ex., les déplacements et les conférences), ce qui fait qu'il est impossible d'assurer une surveillance générale des dépenses. La *liste des employés d'Hydro One*, qui met en évidence le nom des titulaires de carte dont le

numéro d'identification d'employé est invalide ou manquant, sert à des fins de suivi et de prise de mesures correctrices. Le vérificateur a constaté que les écarts n'avaient pas été corrigés en temps voulu.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour superviser efficacement l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, Hydro One doit mettre en œuvre des procédures pour s'assurer que la direction examine et approuve chaque mois les rapports sommaires et d'exception sur les cartes de crédit pour veiller à ce que les points devant faire l'objet d'un suivi soient repérés et traités en temps opportun et que les achats effectués au moyen des cartes de crédit professionnelles sont entièrement imputés aux projets et aux comptes du grand livre général pour permettre de surveiller le caractère raisonnable des coûts des projets et des allocations de dépenses au fil du temps.

Rapport d'étape sur les initiatives (2007)

La Société a instauré un processus comportant les caractéristiques suivantes :

- le coordonnateur des cartes de crédit professionnelles effectue un suivi des écarts repérés dans la *liste des employés* pendant deux mois de suite et consigne l'explication des raisons de toute exception;
- la direction a rappelé aux employés l'importance de respecter les procédures d'Hydro One (p. ex., l'affectation des frais de carte de crédit à des projets ou aux comptes pertinents du grand livre général);
- les rapports du fournisseur de services (analyse des dépenses totales imputées aux cartes de crédit par type de dépense) permettront de surveiller le caractère raisonnable des dépenses au fil du temps;
- le rétablissement des vérifications de la conformité d'échantillons pour vérifier la conformité.

Audiences du Comité

Compte rendu mensuel de l'utilisation des cartes de crédit

Le logo d'Hydro One ainsi que le nom de l'employé figurent sur les cartes de crédit, et la politique exige que le titulaire conserve les reçus pour les joindre à son relevé mensuel⁴⁶. La Société a expliqué que les dépenses sont documentées au moyen de pièces jointes et que le supérieur de l'employé doit approuver le relevé⁴⁷. S'il manque un reçu et qu'il est impossible de le remplacer, le superviseur en prend note et consigne le fait par écrit.

Recommandation du Comité

Vérification de la conformité interne

Le Comité reconnaît que des mesures importantes ont été prises pour donner suite à la recommandation du vérificateur concernant l'utilisation des cartes de crédit professionnelles. La décision de rétablir les vérifications de la conformité d'échantillons pour vérifier la conformité est un engagement important qui intéresse tout particulièrement le Comité. Cette mesure garantirait que l'on

surveille le caractère raisonnable des coûts des projets et des allocations de dépenses au fil du temps.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

6. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'impact de la décision de rétablir les vérifications de la conformité. Le rapport doit faire état, le cas échéant, des résultats de toute vérification effectuée récemment.

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

3.4. Dépenses professionnelles et reconnaissance des employés

La politique interne stipule que les dépenses professionnelles des employés devraient être « raisonnables selon les circonstances »; toutefois, il n'y avait aucune ligne directrice sur les achats effectués dans le cadre d'activités de reconnaissance et d'appréciation des employés. Compte tenu de la nature diversifiée de ces achats, le vérificateur est arrivé à la conclusion que des directives internes s'imposaient. Il a relevé les problèmes suivants :

- des dépenses professionnelles non raisonnables (p. ex., frais d'hébergement et de repas) et la réclamation de frais excessifs de kilométrage;
- des dépenses imputées à des cartes de crédit qui n'ont pas retenu l'attention des vérificateurs dans le cadre du processus d'examen et d'approbation;
- un cas dans lequel des dépenses ont été imputées à la carte de crédit d'un subalterne et ont été approuvées ensuite par la personne pour laquelle les achats ont été effectués. Ces dépenses, conformément à la politique, auraient dû être assujetties à l'examen annuel des dépenses des cadres supérieurs mené par le service de vérification externe de la Société.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour aider à assurer que les dépenses engagées à des fins professionnelles et aux fins de reconnaissance des employés sont conformes à la politique interne et sont raisonnables selon les circonstances, Hydro One doit élaborer des lignes directrices pour établir les attentes de l'entreprise en ce qui concerne le caractère raisonnable des dépenses dans différentes circonstances, renforcer l'obligation pour la direction d'examiner en détail les demandes de remboursement des dépenses avant de les approuver, mettre en œuvre un processus plus global d'examen périodique des demandes de remboursement des dépenses pour vérifier la conformité à la politique interne.

Rapport d'étape sur les initiatives (2007)

La Société a élaboré des lignes directrices qui seront communiquées aux employés et mises en application pour renforcer l'obligation pour les superviseurs d'examiner en détail les demandes de remboursement et assurer ainsi la conformité aux politiques internes. Les mesures suivantes ont été prises et ont été communiquées au personnel :

- le rétablissement des vérifications de la conformité d'échantillons et la communication des résultats de celles-ci aux vice-présidents de division pour qu'ils prennent les mesures qui s'imposent;
- la révision de la politique sur les dépenses professionnelles des employés pour inclure dans l'examen effectué par le service de vérification externe les relevés de dépenses des adjoints administratifs qui relèvent des cadres supérieurs;
- la révision de la politique sur les dépenses professionnelles des employés pour exiger que les dépenses des adjoints administratifs soient approuvées par le supérieur de leur superviseur immédiat et que les dépenses effectuées par plus d'un employé d'Hydro One soient approuvées par le supérieur de la personne qui occupe le rang le plus élevé parmi celles qui ont effectué la dépense.

Audiences du Comité

Comité d'examen des sociétés d'électricité (2007)

Le Comité a soulevé la question des problèmes qui reviennent sans cesse dans le secteur de l'énergie de la province en rapport avec la rémunération, les primes et la gestion des allocations de dépenses⁴⁸. Des discussions ont eu lieu en 2006 sur les régimes de rémunération offerts aux cadres supérieurs du secteur de l'énergie dans la province, et le vérificateur a présenté un rapport sur des questions connexes plus tard au cours de la même année⁴⁹. Le Comité est préoccupé par la permanence de ces questions et par la nécessité d'apporter des mesures correctrices au moyen de politiques rigoureuses et d'une conformité manifeste reposant sur une culture axée sur la surveillance et la responsabilisation⁵⁰.

Le gouvernement a mis sur pied un comité externe en 2007 pour se pencher sur des éléments comparables du secteur public dans son examen de la rémunération offerte dans les différentes sociétés⁵¹. Le mandat du comité d'examen comprend une étude de la rémunération des cadres supérieurs dans les sociétés du secteur énergétique et un examen des entreprises comparables du secteur public⁵². Le comité doit présenter son rapport le 31 décembre 2007 au plus tard⁵³.

Démission de l'ancien président et chef de la direction

Le Comité a concentré son attention sur le caractère raisonnable des dépenses et sur la responsabilité de la direction d'examiner et d'approuver les demandes de remboursement, plus précisément pour l'ancien président et chef de la direction. Le protocole exige que le président du conseil examine et approuve ces dépenses tous les mois; or, dans les faits, les dépenses déclarées au fil du temps étaient appropriées. Toutefois, certaines dépenses engagées par l'ancien chef de la

direction avaient été imputées à la carte de crédit de son adjoint et avaient été approuvées par le chef de la direction.

Démission du chef de la direction et indemnité de départ

La démission a fait l'objet d'une discussion en rapport avec la pertinence pour l'ancien chef de la direction de continuer à occuper un poste de direction et relativement à la justification de l'indemnité de départ⁵⁴. Il a été reconnu que la gestion de l'allocation de dépenses du chef de la direction avait donné lieu à l'approbation inappropriée de certaines demandes de remboursement, ce que le conseil d'administration ignorait avant que le vérificateur en fasse mention⁵⁵. La Société a reconnu que les problèmes mentionnés dans le rapport du vérificateur général n'auraient pas dû se produire et que les dépenses du chef de la direction auraient dû être approuvées par le président du conseil d'administration. Le chef de la direction a transmis un sommaire de dépenses au conseil, lequel est arrivé à la conclusion, à la suite d'un examen, que certaines dépenses n'étaient pas des dépenses professionnelles légitimes. Hydro One Inc. a demandé le remboursement de ces dépenses⁵⁶.

La Société a confirmé qu'il y avait eu des manquements à la conformité et que le licenciement motivé n'était pas une option puisqu'il n'y avait pas de motifs d'ordre juridique⁵⁷.

Le conseil a convenu que son départ [le départ de l'ancien président et chef de la direction] était dans l'intérêt de l'entreprise et a choisi d'honorer les dispositions de son contrat relatives au versement d'une indemnité de départ, lesquelles autorisent l'entreprise à mettre fin à son emploi sans préavis et sans quelque motif que ce soit, auquel cas il toucherait une indemnité de départ. L'ancien chef de la direction, à la suite d'une discussion avec le conseil, a choisi de démissionner de façon que sa présence cesse d'être un sujet d'inquiétude pour l'entreprise⁵⁸.

La Société a donné le contexte des événements qui ont mené à la démission :

- le président du conseil a eu des discussions avec le ministre et a fourni des renseignements à l'actionnaire sur le rapport du vérificateur général;
- le conseil est autonome et il a été convenu, à la suite d'une discussion avec l'ancien président et chef de la direction, que le départ de celui-ci serait dans l'intérêt de la Société;
- le conseil a informé l'actionnaire de cette décision et du fait que les dispositions du contrat seraient appliquées, plus précisément le renvoi sans motif d'ordre juridique⁵⁹.

La Société a versé une indemnité de départ d'environ 3 millions de dollars à la suite de la démission, conformément aux dispositions pertinentes du contrat de l'employé⁶⁰.

Mesures correctrices – nouvelles procédures

En réponse au rapport de vérification, Hydro One a modifié ses procédures⁶¹. La Société a réitéré les initiatives prises, énoncées dans la mise à jour de 2007, telles que la communication aux employés des politiques sur les exigences de documentation des dépenses, la création d'un groupe de conformité chargé de surveiller les progrès et d'assurer le respect des politiques, la clarification des lignes directrices sur les attentes de la Société relativement aux dépenses et le renforcement des procédures d'examen et d'approbation des relevés de dépenses⁶².

Voici les nouvelles procédures relatives à l'approbation des demandes de remboursement⁶³ :

- les dépenses des adjoints administratifs seront dorénavant assujetties au cadre d'examen et de vérification. Le service des finances vérifie les dépenses du président du conseil d'administration et du chef de la direction tous les six mois et communique les résultats de son examen au comité de la vérification et des finances du conseil;
- le service de vérification externe d'Hydro One est tenu de préparer une vérification de fin d'année des dépenses du président du conseil, du chef de la direction, du directeur financier, du chef du contentieux, d'un subordonné direct choisi au hasard et de tous les adjoints administratifs, et de faire rapport des résultats de la vérification au comité interne de la vérification et des finances;
- les dépenses du chef de la direction et celles de l'adjoint exécutif sont approuvées par le président du conseil d'administration.

Recommandation du Comité

Modification des procédures d'approbation – dépenses professionnelles des employés

Le Comité a reconnu que la Société a pris des mesures pour remédier aux problèmes relevés dans le rapport des dépenses professionnelles. Elle a redéfini ses attentes et élaboré de meilleures lignes directrices et de meilleures procédures pour favoriser la conformité à la politique interne.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

7. Hydro One Inc. présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'impact des nouvelles procédures relatives à la gestion et à l'approbation des dépenses professionnelles des employés. Le rapport doit comprendre les résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre des composantes suivantes des nouvelles lignes directrices :

- le rétablissement des vérifications de la conformité d'échantillons (les résultats sont communiqués aux vice-présidents de division pour qu'ils prennent les mesures qui s'imposent, au besoin);
- l'élargissement de la portée de l'examen effectué par le service de vérification externe (pour inclure les relevés de dépenses des adjoints administratifs qui relèvent des cadres supérieurs).

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

4. VÉRIFICATIONS INTERNES – HYDRO ONE INC.

Le Comité a remarqué que le rapport du vérificateur général comprenait un certain nombre de cas dans lesquels le service de vérification interne de la Société avait rapporté des lacunes dans la fonction d'achat auxquelles il fallait remédier. Le vérificateur général avait effectué un suivi de ces lacunes et donné d'autres directives à la Société pour qu'elle prenne rapidement des mesures pour les corriger.

Recommandation du Comité

Fonction de vérification interne – Hydro One Inc.

Le Comité est d'avis que les vérifications internes jouent un rôle très important pour promouvoir la responsabilité, l'efficience et l'efficacité dans la gestion d'une entreprise. Toutefois, dans le cadre de cette vérification, le vérificateur général a dû effectuer le suivi de problèmes précis qui avaient été relevés par la vérification interne et qui n'avaient pas été corrigés.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

- 8. Hydro One Inc. confirme au Comité permanent des comptes publics qu'il accordera la priorité au suivi rapide des constatations de la vérification interne selon un protocole de gestion bien défini.**

Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

ANNEXE N° 1

État d'avancement de la réponse d'Hydro One Inc. aux recommandations formulées par le vérificateur général dans son rapport de 2006

**Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.**

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES <i>Évaluations des besoins et justification des achats</i>		
<u>Recommandation 1 :</u> <p>Pour aider à s'assurer que les besoins de l'entreprise sont bien évalués et que les achats sont correctement justifiés avant de procéder à une acquisition, Hydro One doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. respecter les exigences concernant la préparation d'une analyse de rentabilisation documentée pour les achats importants; b. s'assurer que l'information suffisante est fournie aux acheteurs du service de gestion des approvisionnements; c. évaluer correctement les besoins de l'entreprise, notamment en tenant compte des ressources existantes ou d'autres ressources, avant de procéder à l'acquisition. 	<p>a. Nous avons renforcé auprès des personnes qui exercent le pouvoir de commande l'obligation de respecter l'exigence concernant la préparation d'une analyse de rentabilisation documentée pour les achats importants.</p> <p>b. (i) Un examen a été entrepris en mai 2006 pour vérifier si tous les dossiers de commande de 2006 et les dossiers de 2005 des principaux fournisseurs sont complets.</p> <p>b. (ii) Ces dossiers ont été regroupés pour satisfaire aux exigences de documentation et l'examen des dossiers était terminé le 31 décembre 2006.</p> <p>b. (iii) En mai 2006, nous avons instauré un processus visant à nous assurer que tous les dossiers de commande futurs sont complets avant de les classer.</p> <p>b. (iv) Une vérification de la conformité d'échantillons sera effectuée chaque trimestre pour nous assurer que tous les dossiers de commande contiennent la documentation</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
	<p>nécessaire. La documentation sera conservée à l'appui du travail effectué. Le responsable de la vérification examinera également la qualité de la documentation contenue dans le dossier et fera rapport au chef de la direction.</p> <p>b. (v) La liste de vérification des dossiers d'achat a été révisée pour y inclure les pièces justificatives pertinentes (p. ex., l'analyse de rentabilisation approuvée, l'approbation d'un marché à fournisseur unique, les autres documents d'approbation). Une analyse de rentabilisation sera incluse pour tous les achats nécessitant l'approbation du comité exécutif ou du chef de la direction. Pour les achats d'un montant inférieur à 5 millions de dollars, la demande de matériaux mentionnera le projet approuvé. Une analyse de rentabilisation, lorsque la préparation d'une telle analyse est exigée par les politiques d'Hydro One, sera incluse pour l'embauchage des consultants.</p> <p>c. La politique interne sur les consultants et la procédure interne pour le maintien en poste des consultants ont été révisées pour y inclure l'obligation d'évaluer et de documenter (i) les raisons de l'embauchage d'employés contractuels, y compris les consultants, avant d'octroyer le contrat (ii) le fait que toutes les options pour faire effectuer le travail à l'interne ont été épuisées.</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<i>Commandes permanentes</i>		
<p><u>Recommandation 2 :</u></p> <p>Pour s'assurer que les biens et services sont acquis au plus bas coût possible, Hydro One doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. établir des ententes de commandes permanentes dans le cadre d'un processus concurrentiel à moins que des motifs convaincants et documentés justifient la passation d'un marché à fournisseur unique aient été approuvés; b. examiner les commandes permanentes en vigueur depuis plusieurs années pour déterminer si elles devraient faire l'objet d'une nouvelle demande de propositions; c. s'assurer qu'elle paie les prix fixés dans les ententes de commandes permanentes; d. élaborer des procédures pour apporter des modifications importantes aux conditions des commandes permanentes. 	<p>a. Nous avons communiqué et ferons appliquer l'obligation d'établir les commandes permanentes au moyen d'un processus concurrentiel sauf si la passation d'un marché à fournisseur unique a été approuvée.</p> <p>b. (i) Un processus visant à examiner les commandes permanentes et à réduire leur prolongation a été instauré en mai 2006.</p> <p>b. (ii) On prépare dorénavant en permanence un rapport qui comprend l'état de toutes les commandes permanentes échues et renouvelées et un plan pour les soumettre à une mise en concurrence.</p> <p>c. (iii) Un plan a été mis en œuvre pour régler la question des commandes permanentes qui sont en vigueur depuis plusieurs années.</p> <p>d. Mises en œuvre dans le cadre de b (i) et b (ii).</p> <p>e. Nous avons communiqué et ferons appliquer l'obligation de documenter les modifications importantes apportées aux conditions des commandes permanentes et de faire approuver les modifications par les personnes autorisées en vertu du RPO.</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<i>Sélection en régime de concurrence</i>		
<p>Recommandation 3 :</p> <p>Pour aider à s'assurer qu'elle optimise ses ressources et que les achats sont effectués dans le cadre d'un processus ouvert, équitable et concurrentiel, Hydro One doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. respecter les politiques et lignes directrices établies en matière d'approvisionnement; b. documenter adéquatement les décisions prises pour justifier la sélection des fournisseurs. 	<p>a. (i) Nous avons communiqué et renforcerons le besoin de respecter les politiques d'Hydro One et de documenter comme il se doit les décisions conformément auxdites politiques.</p> <p>a. (ii) Nous avons communiqué et ferons appliquer l'obligation d'obtenir trois soumissions et de conserver les documents à l'appui de l'obtention des soumissions et de la sélection des fournisseurs. L'auteur de la demande conservera l'original des soumissions, les analyses, etc.</p> <p>a. (iii) Nous avons examiné l'obligation d'obtenir trois soumissions écrites et passé en revue la fourchette monétaire pour nous assurer qu'elles demeurent pertinentes. L'obligation d'obtenir trois soumissions s'appliquera aux achats d'une valeur supérieure à 15 000 \$ et aux services de consultation d'une valeur supérieure à 50 000 \$.</p> <p>b. Inclus dans (a)(i)</p>	
<i>Marché à fournisseur unique</i>		
<p>Recommandation 4 :</p> <p>Pour faire en sorte que les marchés à fournisseur unique soient passés uniquement s'il n'est ni possible ni pratique d'obtenir les biens et services requis dans le cadre du processus concurrentiel habituel, Hydro One doit mettre en œuvre</p>	<p>a. Nous avons clarifié les circonstances professionnelles acceptables pour la passation de marchés à fournisseur unique afin de favoriser la prise de décisions d'affaires prudentes.</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<p>des procédures de supervision afin de s'assurer que la décision de passer ce type de marché est documentée et correctement approuvée avant l'octroi du contrat.</p>	<p>b. Nous avons réévalué les limites à partir desquelles il faut faire approuver la passation de marchés à fournisseur unique afin de favoriser la prise de décisions d'affaires prudentes. L'obligation de faire approuver les marchés à fournisseur unique s'appliquera aux achats d'une valeur supérieure à 15 000 \$ et aux services de consultation d'une valeur supérieure à 50 000 \$.</p> <p>c. Nous avons élaboré et communiquerons un processus visant à garantir que la décision de passer un marché à fournisseur unique est documentée conformément à la politique d'Hydro One et approuvée comme il se doit avant l'octroi du contrat.</p>	
<p><i>Gestion et contrôle des achats de biens et de services</i></p>		
<p>Recommandation 5 :</p> <p>Pour gérer et contrôler adéquatement l'acquisition des biens et services, Hydro One doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. s'assurer d'avoir signé les contrats ou autres documents qui définissent les responsabilités des deux parties, incluant le prix et les extrants précis à fournir; b. s'assurer que les bons de commande et les contrats correspondent précisément aux conditions convenues en vertu desquelles le contrat a été octroyé; c. s'assurer que les modifications apportées aux conditions du contrat original sont correctement justifiées, approuvées et documentées; d. désigner les documents qui 	<ul style="list-style-type: none"> a. (i) Un examen a été entrepris en mai 2006 pour vérifier si tous les dossiers de commande de 2006 et les dossiers de 2005 des principaux fournisseurs sont complets. a. (ii) Ces dossiers ont été regroupés pour satisfaire aux exigences de documentation et l'examen des dossiers était terminé le 31 décembre 2006. a. (iii) En mai 2006, nous avons instauré un processus visant à nous assurer que tous les dossiers de commande futurs sont complets avant de les classer. 	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<p>doivent au minimum être fournis pour chaque achat et mettre en place un processus pour assurer que les dossiers d'achat sont systématiquement mis à jour en y versant tous les renseignements requis;</p> <p>e. évaluer tous les fournisseurs à la fin du travail, au besoin, et examiner les coûts et les avantages de l'établissement d'un dépôt central d'information sur le rendement des fournisseurs aux fins de consultation à l'échelle de la société.</p>	<p>a. (iv) Une vérification d'échantillons sera effectuée chaque trimestre pour nous assurer que tous les dossiers de commande contiennent la documentation nécessaire. La documentation sera conservée à l'appui du travail effectué.</p> <p>b. Nous avons mis à jour la procédure d'approvisionnement pour exiger que le bon de commande fasse état des modalités du contrat. Les écarts devront être approuvés par la personne responsable des approvisionnements qui est autorisée en vertu du RPO.</p> <p>c. Même chose que (b).</p> <p>d. Aucune autre mesure n'est nécessaire puisque cette recommandation est mise en œuvre au moyen des mesures énumérées en (a).</p> <p>e. La procédure de maintien en poste des consultants a été révisée pour fournir à la personne responsable des achats du secteur d'activité un modèle de formule pour évaluer le rendement d'un fournisseur. Une fois remplie, la formule sera envoyée par le secteur d'activité à la case postale du groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui servira de dépôt central provisoire.</p>	
<i>Approbation des acquisitions et des paiements</i>		
<p>Recommandation 6 :</p> <p>Pour aider à assurer que les achats de biens et de services sont autorisés comme il se doit et que les montants appropriés sont payés, Hydro One doit :</p> <p>a. terminer l'élaboration de son registre des pouvoirs pour préciser les exigences en</p>	<p>a. Nous avons terminé l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau registre des pouvoirs.</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<p>matière de pouvoir de signature;</p> <p>b. renforcer l'exigence voulant que le personnel du service de gestion des approvisionnements ait toutes les approbations requises avant de procéder à un achat;</p> <p>c. effectuer les paiements en temps opportun pour éviter les frais de retard et profiter des rabais pour paiement hâtif.</p>	<p>b. Voir les plans d'action pour mettre en œuvre la recommandation 1.</p> <p>c. (i) Nous avons envoyé un message aux employés en insistant sur l'importance de faire les paiements dans les échéances prévues pour éviter les pénalités de retard et obtenir les rabais pour paiement hâtif.</p> <p>c. (ii) Nous examinons s'il existe une solution technologique efficiente pour surveiller les dates de paiement, etc., afin de profiter des rabais pour paiement hâtif et d'éviter les pénalités de retard.</p>	<p>c. (ii) La faisabilité sera examinée dans le cadre de la mise à niveau de la technologie de l'information.</p>
<p>Recommandation 7 :</p> <p>Pour aider à s'assurer qu'elle obtient le meilleur rapport qualité-prix pour ses dépenses de 1 milliard de dollars prévues dans l'entente d'impartition de 10 ans, Hydro One doit:</p> <p>a. envisager de comparer tous les secteurs d'activité impartis dans le cadre des futures études comparatives;</p> <p>b. percevoir les crédits de service auxquels elle a droit;</p> <p>c. rapprocher chaque mois les montants figurant sur les rapports sommaires présentés par le fournisseur de services et les montants inscrits à titre de dépenses dans le grand livre général;</p> <p>d. lancer un appel d'offres pour les projets importants dans le domaine des TI conformément à la politique interne.</p>	<p>a. Aucune autre mesure n'est prévue pour l'instant. Les points de comparaison disponibles seront pris en compte dans le cadre des futures études comparatives.</p> <p>b. Nous exercerons nos droits légitimes pour obtenir les crédits de service auxquels nous avons droit.</p> <p>c. Nous avons mis en œuvre un processus pour rapprocher dorénavant les rapports mensuels et le grand livre général, conformément à la recommandation du vérificateur général.</p> <p>d. Nous avons communiqué et ferons appliquer l'obligation de s'assurer que les approbations de marchés à fournisseur unique passés avec Inergi respectent intégralement les politiques d'Hydro One dans ce domaine.</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
	Pour ce qui est des projets de technologie de l'information importants, lorsque la passation d'un marché à fournisseur unique avec Inergi n'est pas appropriée, et compte tenu de l'impact sur les « services visés », les projets seront mis en concurrence en tenant compte des services fournis et des services à fournir de façon à prendre en compte le coût global et le risque d'entreprise.	
ACHATS AVEC LES CARTES DE CRÉDIT PROFESSIONNELLES		
<p>Recommandation 8 :</p> <p>Pour améliorer l'administration et le contrôle du programme des cartes de crédit professionnelles, Hydro One doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. s'assurer d'obtenir les documents et les approbations nécessaires à l'établissement des coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit; b. faire un suivi des cartes de crédit inactives et des cartes actives assignées à des employés inactifs ou qui ont quitté leur emploi et les annuler au besoin; c. examiner les limites actuelles de crédit et d'avances de fonds établies sur les cartes de crédit professionnelles pour s'assurer qu'elles conviennent au niveau de responsabilité des employés et à l'utilisation prévue de la carte. 	<p>a. Un processus d'approbation de tous les coordonnateurs locaux des programmes de cartes de crédit par le coordonnateur général de ces programmes à l'échelle de l'entreprise a été mis en œuvre.</p> <p>b. Un processus sera mis en œuvre pour examiner et, au besoin, annuler</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) les cartes inactives si elles n'ont pas été annulées avant la date d'expiration (ii) les cartes actives assignées à des employés inactifs ou qui ont quitté leur emploi. <p>b. (iii) Une procédure de vérification d'échantillons a été instaurée pour assurer la conformité aux politiques d'Hydro One.</p> <p>c. (i) Un processus d'examen a été instauré pour vérifier au moins tous les six mois si toutes les limites d'un montant élevé s'avèrent toujours nécessaires.</p> <p>(ii) La vérification de la conformité des échantillons a été rétablie, notamment la</p>	<p>b. (i) et (ii) Échéancier : nous avons fini de discuter avec notre fournisseur de services dont la date de mise en œuvre cible est le 28 février pour l'annulation des cartes inactives et pour fermer les comptes de cartes inactives à la date d'expiration; la date de mise en œuvre cible est le 31 mars pour ajouter aux rapports de contrôle mensuels présentés aux superviseurs l'indication des cartes inactives.</p>

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
	confirmation que l'on a documenté la raison justifiant l'annulation, la récupération ou la destruction d'une carte de crédit.	
<u>Recommandation 9 :</u> Pour gérer efficacement l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et s'assurer que toutes les dépenses sont encourues à des fins professionnelles, Hydro One doit mettre en œuvre des procédures pour s'assurer que : <ol style="list-style-type: none"> a. les titulaires de carte présentent les reçus détaillés originaux avec leurs relevés de carte de crédit aux fins d'examen et d'approbation; b. les explications nécessaires et les autres pièces justificatives sont fournies pour vérifier la nature professionnelle des dépenses encourues; c. les dépenses effectuées avec des fonds avancés sont détaillées et accompagnées de pièces justificatives pour faciliter l'examen et l'approbation par la direction; d. les relevés mensuels de cartes de crédit sont examinés pour vérifier la pertinence des pièces justificatives et sont approuvés en temps opportun. 	a. La direction a : <ol style="list-style-type: none"> (i) souligné l'importance de la conformité au programme de cartes de crédit professionnelles (ii) rétabli la vérification de la conformité des échantillons qui avait été temporairement suspendue en 2005 et examinera les résultats de la vérification avec le vice-président concerné pour s'assurer que les procédures sont respectées. b. Inclus dans (a). c. Un message a été envoyé aux employés pour souligner que les avances de fonds et les dépenses correspondantes doivent figurer dans le rapport sommaire sur l'utilisation des fonds afin de faciliter l'examen par les superviseurs. Les documents justificatifs continueront d'être joints au rapport. d. En vertu de la politique actuelle, toutes les demandes de remboursement doivent être accompagnées des documents appropriés. La direction a renforcé cette exigence dans un message aux employés.	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<p><u>Recommandation 10 :</u></p> <p>Pour superviser efficacement l'utilisation des cartes de crédit professionnelles, Hydro One doit mettre en œuvre des procédures pour s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. la direction examine et approuve chaque mois les rapports sommaires et d'exception sur les cartes de crédit pour veiller à ce que les points devant faire l'objet d'un suivi soient repérés et traités en temps opportun; b. les achats effectués au moyen des cartes de crédit professionnelles sont entièrement imputés aux projets et aux comptes du grand livre général pour permettre de surveiller le caractère raisonnable des coûts des projets et des allocations de dépenses au fil du temps. 	<p>a. Nous avons instauré un processus prévoyant</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) que le coordonnateur général des programmes de cartes de crédit professionnelles effectue le suivi de tout écart repéré dans la liste des employés d'Hydro One Inc. pendant deux mois de suite, (ii) que les explications sont consignées pour toutes les exceptions. <p>b. (i) La direction a rappelé aux employés l'importance de respecter les procédures d'Hydro One, notamment l'imputation des dépenses portées aux comptes de carte de crédit aux projets ou aux comptes du grand livre général pertinents. Les rapports d'analyse des dépenses totales imputées aux cartes de crédit par type de dépenses, transmis par le fournisseur de services, permettront de surveiller le caractère raisonnable des dépenses au fil du temps.</p> <p>b. (ii) Pour vérifier la conformité, nous avons rétabli la vérification de la conformité d'échantillons qui avait été temporairement suspendue en 2005.</p>	
<p><u>Recommandation 11 :</u></p> <p>Pour s'assurer que les cartes de crédit professionnelles sont utilisées uniquement aux fins prévues, soit pour payer les dépenses professionnelles des employés et les achats locaux d'une valeur inférieure à 15 000 \$, Hydro One doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. réduire au minimum l'utilisation des chèques tires 	<p>a. (i) Notre directeur financier a envoyé un courriel en avril 2006 pour rappeler les règles de l'utilisation appropriée des chèques tires sur une carte de</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<p>b. sur une carte de crédit;</p> <p>confier au service des finances le traitement des paiements importants effectués aux fournisseurs principaux.</p>	<p>credit professionnel.</p> <p>(ii) Nous avons renforcé la politique voulant que l'utilisation des chèques tirés sur une carte de crédit se limite aux circonstances énumérées dans la procédure relative aux cartes de crédit professionnelles.</p> <p>(iii) Nous avons instauré une vérification intégrale de la conformité de tous les chèques de plus de 15 000 \$.</p> <p>b. Pour renforcer les mécanismes de contrôle, la direction s'est assurée de disposer de contrôles efficaces pour les paiements et a mis en place un programme de vérification continue de toutes les dépenses d'un montant supérieur à 15 000 \$ afin d'examiner et d'évaluer la conformité aux politiques d'Hydro One et de faire rapport à cet égard.</p>	
<i>Dépenses professionnelles et reconnaissance des employés</i>		
Recommandation 12 :		
<p>Pour aider à assurer que les dépenses engagées à des fins professionnelles et aux fins de reconnaissance des employés sont conformes à la politique interne et sont raisonnables selon les circonstances, Hydro One doit:</p> <p>a. élaborer des lignes directrices pour établir les attentes de l'entreprise en ce qui concerne le caractère raisonnable des dépenses dans différentes circonstances.</p> <p>b. renforcer l'obligation pour la direction d'examiner en détail les demandes de remboursement des dépenses avant de les approuver.</p> <p>c. mettre en œuvre un processus plus global d'examen périodique des demandes de remboursement des dépenses</p>	<p>a. Nous avons élaboré des lignes directrices et elles seront communiquées aux employés, mises en œuvre et appliquées.</p> <p>b. Hydro One a envoyé un message aux employés dans lequel elle renforce l'obligation pour les superviseurs d'examiner en détail les demandes de remboursement pour s'assurer qu'elles respectent les politiques d'Hydro One.</p> <p>c. (i) Hydro One a rétabli sa vérification de la conformité d'échantillons qui avait été temporairement suspendue en</p>	

Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
<p>pour vérifier la conformité à la politique interne.</p>	<p>2005. Les résultats seront communiqués aux vice-présidents de division pour qu'ils prennent les mesures qui s'imposent, au besoin.</p> <p>c. (ii) Nous avons révisé la politique sur les dépenses professionnelles des employés pour</p> <ul style="list-style-type: none"> • inclure les relevés de dépenses des adjoints administratifs qui relèvent des cadres supérieurs dans l'examen effectué par le service de vérification externe. <p>c. (iii) Nous avons révisé la politique sur les dépenses professionnelles des employés pour</p> <ul style="list-style-type: none"> • exiger que les dépenses des adjoints administratifs soient approuvées par le supérieur de leur superviseur immédiat, • exiger que toute dépense effectuée par plus d'un employé d'Hydro One soit approuvée par le supérieur de la personne qui occupe le rang le plus élevé parmi celles qui ont effectué la dépense. <p>d. Nous avons envoyé un message aux employés pour leur faire part des modifications apportées à la politique et aux procédures.</p>	
<i>Surveillance de l'utilisation des cartes de parc automobile</i>		
<p>Recommandation 13 :</p> <p>Pour s'assurer qu'un montant raisonnable est facturé pour les coûts des réparations autorisées, de l'entretien et de l'essence, Hydro One devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • envisager d'effectuer une vérification plus rigoureuse des relevés mensuels des cartes de parc automobile; • conserver une documentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Le service de gestion du parc automobile a augmenté à 100 la taille de l'échantillon des éléments vérifiés (y compris les frais d'essence et d'entretien) et conserver la documentation à l'appui de la vérification mensuelle. 	

**Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en
réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario
Chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services
Hydro One Inc.**

Recommandation du vérificateur général	Engagements réalisés	Engagements à réaliser (avec échéancier)
adéquate portant sur la vérification des relevés mensuels.		

Source : Hydro One Inc., 1^{er} février 2007.

ANNEXE N° 2

Politique d'approvisionnement d'Hydro One Inc. (2007)

Énoncé de politique	Politique d'approvisionnement
Principe directeur	<ol style="list-style-type: none"> 1. La politique d'approvisionnement constitue le cadre de l'ensemble des processus et des décisions en matière d'achat. Pour connaître les procédures de gestion précises des achats et des matériaux, prière de consulter la procédure d'approvisionnement et le site Web du groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Hydro One. 2. Toutes les activités d'approvisionnement sont régies par le registre des pouvoirs exécutifs (RPE) et le registre des pouvoirs organisationnels (RPO) d'Hydro One et par le code de conduite professionnelle.
Portée	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hydro One fait l'acquisition des matériaux, des fournitures et des services d'une façon professionnelle et conforme aux saines pratiques commerciales et à la conduite éthique.
Exigences générales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La politique d'approvisionnement s'applique à tous les employés qui exercent une influence sur les processus et les décisions en matière de gestion des achats et des matériaux. 2. Le groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Hydro One et le service de gestion des approvisionnements externe (Inergi LP) facilitent l'exécution efficiente du travail en livrant au bon endroit et en temps voulu les biens et services attendus. Les biens et services sont acquis au moyen d'un processus concurrentiel et vérifiable ouvert aux fournisseurs qualifiés, sauf si des circonstances professionnelles exigent de recourir à un autre processus d'acquisition pour assurer l'exécution efficiente du travail. 2. Dans le cas précis d'une situation déclarée urgente, les biens et services sont acquis par tout moyen jugé nécessaire pour permettre à l'entreprise d'exercer ses activités, et documenté comme tel pour soutenir les efforts de rétablissement des activités. 3. Pour réduire le coût de propriété total, nous établirons, s'il y a lieu, des contrats pour garantir les approvisionnements, des contrats pour l'acquisition de matériaux et de services stratégiques, des commandes permanentes et des alliances avec les fournisseurs et nous gérerons un stock d'articles d'utilisation courante. Ces arrangements auront une durée déterminée et feront l'objet d'un contrôle. Tous les achats de matériaux et de services visés par ces arrangements doivent être effectués auprès du fournisseur avec lequel un marché a été passé, sauf si des circonstances professionnelles exigent de recourir à un autre moyen pour

- exploiter l'entreprise de façon efficace.
4. Les achats sont effectués uniquement par les personnes autorisées en vertu du RPE et du RPO.
 5. Hydro One acquiert et cède ses matériaux et acquiert ses services sans favoritisme.
 6. Hydro One sollicite normalement des soumissions concurrentielles ou des propositions parmi lesquelles elle fait un choix pour octroyer une commande ou un contrat. Le mode d'appel d'offres et de demande de soumissions et le type de contrat seront ceux qui conviennent le mieux pour le besoin à combler.
 7. Hydro One fait l'acquisition des biens et services uniquement auprès de fournisseurs qualifiés.
 8. Seuls les employés autorisés peuvent conclure des ententes contractuelles au nom d'Hydro One; ceci se limite au personnel de l'approvisionnement doté de pouvoirs suffisants et pertinents, sauf si une autorisation spécifique a été accordée en vertu des pouvoirs d'achat locaux définis dans le RPE et le RPO.
 9. L'acquisition de services juridiques pour Hydro One, de certains services de trésorerie et de certains services de transactions immobilières doit respecter les procédures établies pour ceux-ci et être approuvée comme il se doit par le président et chef de la direction.
 10. Il incombe aux cadres hiérarchiques de veiller au respect de la politique d'approvisionnement interne et du RPO.

Circonstances particulières

Marché à fournisseur unique

1. L'acquisition de biens et services se fait normalement au moyen d'un processus concurrentiel et vérifiable ouvert aux fournisseurs qualifiés. Il peut arriver de temps à autre que les circonstances professionnelles exigent que l'achat de biens ou de services s'effectue au moyen de la passation d'un marché à fournisseur unique pour assurer l'exécution efficiente du travail.
2. Ces circonstances peuvent comprendre entre autres ce qui suit :
 - il n'y a qu'un seul fournisseur ayant la capacité requise ou détenant des droits reconnus par la loi pour vendre les matériaux ou les services requis,
 - il n'y a qu'un seul fournisseur qui puisse exécuter le travail sans qu'Hydro One ait à subir un délai inacceptable ou à assumer les coûts non raisonnables de la courbe d'apprentissage d'un autre fournisseur,
 - l'achat permet d'éviter des modifications coûteuses du système,

- l'achat soutient la stratégie visant à garantir l'approvisionnement,
 - une situation urgente est créée par des circonstances externes ou par des gestes posés par des personnes externes.
3. Sauf dans les cas où s'appliquent les règles relatives aux achats locaux, la passation d'un marché à fournisseur unique doit être approuvée au préalable par le groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Conflit d'intérêts

1. Les employés prennent uniquement en compte l'intérêt d'Hydro One dans toutes les opérations d'approvisionnement.
2. Il est interdit aux employés, aux mandataires et aux fournisseurs d'Hydro One d'offrir, de donner, de solliciter ou d'accepter des pots-de-vin sous quelque forme que ce soit. Ils doivent exercer une diligence raisonnable pour s'assurer que d'autres mandataires ou représentants agissant pour le compte d'Hydro One ou de ses fournisseurs n'offrent pas de pots-de-vin et n'en acceptent pas. Il est interdit aux employés d'accepter des cadeaux, des gratifications ou des avantages de la part de fournisseurs, de mandataires, de distributeurs, de marchands, d'entrepreneurs, de consultants ou d'autres membres de la collectivité des fournisseurs, autres que ce qui est autorisé par le code de conduite d'Hydro One.
3. Les employés ne divulguent aucun renseignement confidentiel ou exclusif à quelque personne que ce soit, y compris leurs collègues de travail, qui n'a pas « besoin de connaître » ces renseignements. Lorsque le « besoin de connaître » est établi pour une personne autre qu'un employé d'Hydro One ou qu'un employé du service de gestion des approvisionnements externe, une entente de confidentialité doit être signée avant la divulgation.
4. Les employés signalent promptement au chef de l'éthique les pratiques non éthiques de la part d'un fournisseur ou d'un employé ou tout conflit d'intérêts réel, possible ou perçu selon la définition contenue dans le code de conduite.

Traitement des fournisseurs

1. Les fournisseurs sont traités avec courtoisie, équité, respect, honnêteté et professionnalisme.
2. Hydro One veille à ce qu'aucun fournisseur n'ait un avantage indu par rapport à ses concurrents en participant à des discussions visant à définir la portée ou à élaborer la stratégie de l'acquisition avant le lancement d'un appel d'offres ou d'une demande de propositions.

Divulgation de renseignements

1. Tous les renseignements se rapportant aux exigences d'Hydro One en matière de biens et services sont considérés comme des renseignements exclusifs et sont divulgués aux fournisseurs uniquement quand la divulgation est dans l'intérêt d'Hydro One. Pendant l'étude d'une soumission ou d'une proposition, aucun renseignement pouvant procurer un avantage indu à un fournisseur par rapport à ses concurrents n'est communiqué aux fournisseurs ou aux employés qui n'ont pas « besoin de connaître » ces renseignements.

Assurance de la qualité

1. Hydro One exige que ses fournisseurs de matériaux et de services démontrent leur engagement à l'endroit de l'assurance de la qualité et de l'amélioration continue.

Approvisionnement stratégique

1. Lorsque c'est à l'avantage d'Hydro One, nous développerons des relations contractuelles à long terme avec les fournisseurs pour optimiser le coût des biens et services et assurer l'approvisionnement rapide et prioritaire d'articles essentiels.
2. Les contrats d'approvisionnement stratégique peuvent porter sur plusieurs années et renfermer des dispositions de prolongation lorsque c'est dans l'intérêt d'Hydro One.

Santé, sécurité et environnement

1. Hydro One s'est engagée à acheter des matériaux et des services qui, au moment de l'achat, n'ont aucun effet nocif connu sur la santé et la sécurité de ses employés.
2. Hydro One s'est engagée à acheter des matériaux et des services qui ne contiennent pas de substances en quantités dont on sait, au moment de l'achat, qu'elles sont nuisibles à l'environnement pendant leur utilisation et au moment de leur disposition à la fin de leur durée de vie utile.
3. Les biens fabriqués à l'extérieur du Canada avec des matériaux ou selon des procédés qui ne sont pas autorisés au Canada ne sont pas pris en considération.

Récupération de l'investissement

1. Hydro One redéployera ou cédera l'équipement et le matériel

excédentaires pour en tirer un avantage maximum global en mettant l'accent sur la réutilisation, le produit de la vente, la protection de la sécurité et de l'environnement des employés et de l'acheteur subséquent, conformément aux principes du système de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement d'Hydro One.

2. Le pouvoir de vendre de l'équipement et du matériel excédentaires est le pouvoir de vendre les articles qui ont été déclarés excédentaires, conformément aux procédures de récupération de l'investissement. Seul le pouvoir de vente locale d'équipement et de matériel excédentaires peut être délégué à du personnel autre que celui du service de gestion des approvisionnements externe.
3. Dans le cadre de l'exercice du pouvoir de vente locale d'équipement et de matériel excédentaires, la responsabilité de respecter les procédures de récupération de l'investissement incombe au secteur d'activité concerné.

Définitions

1. Le pouvoir d'achat défini dans le RPO est le pouvoir d'engager des fonds en dehors d'Hydro One. Seul le pouvoir d'achat local est délégué à du personnel autre que celui du groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les limites du pouvoir d'achat local comprennent toutes les taxes (autres que la TPS), les frais de transport, les assurances et les droits d'importation applicables. Le fractionnement d'une commande n'est pas autorisé.

Références

- Consulter le registre des pouvoirs exécutifs interne et les registres des pouvoirs organisationnels
- Consulter le code de conduite d'Hydro One
- Consulter la procédure d'approvisionnement
- Consulter le site Web du groupe de gestion de la chaîne d'approvisionnement d'Hydro One
- Consulter les procédures relatives aux cartes de crédit professionnelles
- Consulter les procédures relatives à la récupération de l'investissement
- Consulter la politique interne sur les consultants
- Consulter la procédure interne pour le maintien en poste des consultants

Responsabilité fonctionnelle

Chaîne d'approvisionnement

Approbation

Comité exécutif – 14 février 2007

Revue et approbation précédentes – 19 mars 2003

Révision

14 février 2007

19 mars 2003

Source : Hydro One Inc., février 2007.

NOTES

¹ Ontario, Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006* (Le Bureau : Toronto (Ontario), décembre 2006), p. 183.

² Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38^e législature, 2^e session, 13 février 2007, P-231.

³ Ibid., P-242.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid., P-232.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid., P-233.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ L'introduction de chaque section du présent rapport est basée directement sur les constatations du vérificateur général formulées dans le *Rapport annuel 2006*. Le texte se compose de paraphrases et, dans certains cas, de citations partielles du rapport du vérificateur général.

¹² Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38^e législature, 2^e session, 13 février 2007, P-240.

¹³ Ibid., P-234 et 241.

¹⁴ Ibid., P-234.

¹⁵ Ibid., P-257 et P-258.

¹⁶ Ibid., P-258.

¹⁷ Ibid., P-240 et P-241.

¹⁸ Ibid., P-241.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid., P-234.

²¹ Hydro One Inc. a transmis au Comité permanent des comptes publics un rapport d'étape intitulé *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario, chapitre 3, section 3.07, Acquisition de biens et services – Hydro One Inc.* et daté du 1^{er} février 2007. Le rapport d'étape fait le point sur les engagements de la Société réalisés et à réaliser pour donner suite aux recommandations formulées par le vérificateur général en 2006. Dans le présent rapport du Comité, chaque section où il est fait référence à ce document est basée directement sur le document soumis par l'entité vérifiée.

²² Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38^e législature, 2^e session, 13 février 2007, P-243.

²³ Ibid., P-243.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid., P-250.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid., P-243.

²⁸ Ibid., P-257.

²⁹ Ibid., P-258.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid., P-248.

³⁵ Ibid., P-253.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid., P-254.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid., P-249.

⁴² Ibid., P-249 et P-250.

⁴³ Ontario, Bureau du vérificateur général de l'Ontario *Rapport annuel 2006* (Toronto, Le Bureau, décembre 2006), p. 194.

⁴⁴ Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38^e législature, 2^e session, 13 février 2007, P-250.

⁴⁵ Ibid., P-244.

⁴⁶ Ibid., P-236 et P-237.

⁴⁷ Ibid., P-237.

⁴⁸ Ibid., P-238.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid., P-232.

⁵³ Ibid., P-260.

⁵⁴ Ibid., P-256.

⁵⁵ Ibid., P-259.

⁵⁶ Ibid., P-255.

⁵⁷ Ibid., P-236, P-239 et P-240.

⁵⁸ Ibid., P-259.

⁵⁹ Ibid., P-245.

⁶⁰ Ibid., P-232 et P-233.

⁶¹ Ibid., P-259.

⁶² Ibid., P-234 et P-235.

⁶³ Ibid., P-233 et P-259.

